



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE SALSA DE QUINUA PROVENIENTE DE ECUADOR HACIA LOS
PAÍSES BAJOS

AUTOR

DANIEL ISAAC ZÚÑIGA VIVEROS

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
SALSA DE QUINUA PROVENIENTE DE ECUADOR HACIA LOS PAÍSES
BAJOS

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

Profesor guía:
Fernando Marcelo Borja Borja

Autor:
Daniel Isaac Zúñiga Viveros

Año:
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la producción y comercialización de salsa de quinua proveniente de Ecuador hacia los Países Bajos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Isaac Zúñiga Viveros, 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".

Fernando Marcelo Borja Borja

C.I. 1710455146

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la producción y comercialización de salsa de quinua proveniente de Ecuador hacia los Países Bajos, del estudiante Daniel Isaac Zúñiga Viveros, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

María Belén Loor Iturralde

C.I. 1713673042

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”.

Daniel Isaac Zúñiga Viveros

C.I. 1722162441

AGRADECIMIENTOS

Yo agradezco a mi papá, a mi mamá
y a mi hermano.

DEDICATORIA
Yo dedico esta tesis
a mi mascota Bob.

RESUMEN

Esta tesis examina la viabilidad de la producción y exportación de salsa de quinua desde Ecuador hacia los Países Bajos. Desde 2012, la quinua ha sido un grano entero popular entre los países europeos, y sus importaciones han aumentado hasta 2,000 toneladas para los siguientes cinco años. Desde 2017, su comercio ha estado disminuyendo, sin embargo, los productos que utilizan este grano entero como ingrediente han tenido un incremento de sus exportaciones hacia Europa debido a los nuevos intereses en el mercado europeo de consumir productos nuevos, auténticos y saludables. Por lo tanto, se decidió producir y comercializar salsa de quinua porque no hay salsa europea que utilice a la quinua como ingrediente y estos productos son considerados como comida estándar y poco saludable por los consumidores europeos porque tienen alto contenido de calorías, y bajo contenido de proteínas y vitaminas. Se ha seleccionado a los Países Bajos como mercado objetivo para comercializar salsa de quinua porque este país es el principal centro comercial de la quinua y de cualquier producto relacionado con este grano, con un volumen de reexportación superior a 4,000 toneladas en 2018, y esta idea se reforzó después de crear una matriz de selección de países, hacer un análisis de precios y hacer un análisis de la brecha de demanda. Como resultado, se realizaron varias actividades para determinar la viabilidad de comercializar la salsa de quinua a los Países Bajos: análisis del entorno externo, matriz EFE y análisis del cliente. Además, se creó una hipotética mezcla de marketing para la salsa de quinua si el producto tiene una oportunidad de negocio dentro de los Países Bajos y también se creó una hipotética empresa que actúa como propietaria de este producto. Además, se realizó una evaluación financiera considerando precios, presupuestos y costos exactos para determinar si es adecuado invertir en este proyecto. Finalmente, se concluyó que es viable producir y exportar salsa de quinua desde Ecuador a los Países Bajos debido a varios factores que favorecen la realización de esta idea de negocios: VAN positivo, alto índice de rentabilidad y la existencia de un mercado potencial.

ABSTRACT

This thesis examines the viability of manufacturing and exporting quinoa sauce from Ecuador to the Netherlands. Since 2012, quinoa has been a popular whole grain among European countries and its imports have been increasing up to 2,000 tonnes for the next five years. Since 2017, its trade has been decreasing, however, products that are using this whole grain as an ingredient have had an increase of their exports to Europe due to new interests in the European market of consuming new, authentic and healthier products. Therefore, it was decided to manufacture and commercialize quinoa sauce because there is not an European sauce that uses quinoa as its ingredient and these products are deemed as standard and unhealthful food by the European consumers because they have high calories content and low proteins and vitamins content. The Netherlands have been chosen as the target market to commercialize quinoa sauce because this country is the main trade hub for quinoa and for any quinoa-related product, with a re-export volume higher than 4,000 tonnes in 2018, and this idea was reinforced after creating a country evaluation and selection matrix, doing a price analysis and doing a demand gap analysis. As a result, several activities were done to determine the viability of commercializing quinoa sauce to the Netherlands: external environment analysis, EFE matrix, and customer analytics. In addition, a hypothetical marketing mix was created for the quinoa sauce if the product has a business opportunity inside the Netherlands and a hypothetical company was also created that acts as the owner of this product. Furthermore, a financial evaluation was made considering exact prices, budgets and costs to examine if it is adequate to invest in this project. Finally, it was concluded, that it is viable to manufacture and export quinoa sauce from Ecuador to the Netherlands due to several factors that favor in doing this business idea: positive NVP and high profit index and the existence of a potential market.

ÍNDICE

1.	Introducción	1
1.1.	Justificación del trabajo	1
1.1.1.	Objetivo general del trabajo	2
1.1.2.	Objetivos específicos del trabajo	2
2.	Análisis de los entornos	2
2.1.	Análisis del entorno externo	3
2.1.1.	Entorno externo de Ecuador	3
2.1.1.1.	Entorno político	3
2.1.1.2.	Entorno económico	4
2.1.1.3.	Entorno social	7
2.1.1.4.	Entorno tecnológico	10
2.1.2.	Entorno externo de Países Bajos	11
2.1.2.1.	Entorno político	11
2.1.2.2.	Entorno económico	14
2.1.2.3.	Entorno social	17
2.1.2.4.	Entorno tecnológico	20
2.1.3.	Análisis de la industria	21
2.1.3.1.	Amenaza de nuevos competidores	22
2.1.3.2.	Amenaza de productos sustitutos	23
2.1.3.3.	Poder de negociación de los clientes	24
2.1.3.4.	Poder de negociación de los proveedores	24
2.1.3.5.	Nivel de rivalidad en la industria.....	25
2.1.4.	Matriz EFE	25
3.	Análisis del cliente	28
3.1.	Investigación cualitativa y cuantitativa	28
3.1.1.	Investigación cualitativa	29
3.1.2.	Investigación cuantitativa.....	35
3.1.3.	Conclusiones del análisis del cliente	37
4.	Oportunidad de negocio	38

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	38
5. Plan de marketing	44
5.1. Estrategia general de marketing.....	44
5.2. Estrategia de internacionalización	45
5.3. Incoterm	45
5.4. Mercado objetivo	46
5.5. Propuesta de valor	47
5.6. Diferenciación.....	48
5.7. Posicionamiento	48
5.8. Mezcla de marketing	49
5.8.1. Análisis del producto.....	49
5.8.1.1. Atributos	50
5.8.1.2. Branding.....	51
5.8.1.3. Empaquetado.....	52
5.8.1.4. Etiquetado.....	53
5.8.1.5. Soporte.....	55
5.8.2. Análisis del precio.....	55
5.8.2.1. Costo de venta	55
5.8.2.1.1. Cubicaje	56
5.8.2.2. Estrategia de precios	57
5.8.2.3. Estrategia de entrada.....	57
5.8.2.4. Estrategia de ajuste	58
5.8.3. Análisis de plaza.....	58
5.8.3.1. Estrategia de distribución.....	58
5.8.3.2. Puntos de venta	58
5.8.3.3. Estructura del canal de distribución	60
5.8.3.4. Tipos de canal.....	60
5.8.4. Análisis de promoción.....	62
5.8.4.1. Estrategia promocional	62
5.8.4.2. Publicidad.....	62

5.8.4.3.	Promoción de ventas	63
5.8.4.4.	Relaciones públicas	63
5.8.4.5.	Fuerza de ventas	64
5.8.4.6.	Marketing directo.....	64
6.	Propuesta de filosofía y estructura organizacional	64
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización	65
6.1.1.	Misión	65
6.1.2.	Visión.....	65
6.1.3.	Objetivos SMART de la organización	65
6.2.	Plan de operaciones.....	66
6.2.1.	Cadena de valor	66
6.2.2.	Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización..	68
6.2.3.	Mapa de procesos	70
6.2.4.	Flujograma.....	70
6.3.	Estructura organizacional	71
6.3.1.	Estructura legal.....	71
6.3.2.	Diseño organizacional	72
7.	Evaluación financiera.....	75
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	75
7.1.1.	Políticas de proyección.....	75
7.1.2.	Fuentes de ingresos	75
7.1.3.	Estructura de costos.....	76
7.1.4.	Gastos principales	77
7.1.5.	Márgenes de ganancia	78
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	78
7.2.1.	Inversión inicial	78
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	80
7.3.1.	Estado de costos de productos vendidos	80
7.3.2.	Estado de resultados proyectado	81
7.3.3.	Estado de situación financiera.....	82

7.3.4.	Estado de flujos de efectivo proyectado	82
7.3.5.	Crecimiento del capital de trabajo.....	83
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	83
7.4.1.	Estructura de capital	83
7.4.2.	Tasas de interés	84
7.4.3.	Flujo de caja del inversionista.....	85
7.4.4.	Flujo de caja del proyecto.....	86
7.5.	Indicadores financieros.....	87
7.5.1.	Indicadores de liquidez	87
7.5.2.	Indicadores de endeudamiento	87
7.5.3.	Indicadores de actividad	88
7.5.4.	Indicadores de rentabilidad.....	89
8.	Conclusiones generales	91
	Referencias	92
	ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Crecimiento de la industria de las salsas en Ecuador.....	4
Tabla No 2: Balanza comercial 2103.90 en Ecuador en dólares (2014-2018) ...	6
Tabla No 3: Destinos de exportación de salsas de Ecuador (2014-2018).....	7
Tabla No 4: Balanza comercial 2103.90 en Países Bajos (2014-2018)	15
Tabla No 5: Nivel de inflación de los Países Bajos (2014-2018).....	16
Tabla No 6: Coeficiente de Gini de los Países Bajos (2014-2018).....	17
Tabla No 7: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	26
Tabla No 8: Análisis de precios de salsas en los Países Bajos.....	42
Tabla No 9: Cálculo del consumo potencial de los Países Bajos	42
Tabla No 10: Brecha de demanda.....	43
Tabla No 11: Ecuación $y=ax+b$	44
Tabla No 12: Proyección de toneladas de salsa de quinua (2020-2024)	44
Tabla No 13: Segmentación del mercado de los Países Bajos	47
Tabla No 14: Propuesta de valor de la salsa de quinua	47
Tabla No 15: Composición nutricional de la salsa de quinua	49
Tabla No 16: Costo de venta de Quecua	55
Tabla No 17: Costo de exportación de Quecua en el primer año.....	57
Tabla No 18: Puntos de venta de la zona norte de Ámsterdam	59
Tabla No 19: Políticas de proyección	75
Tabla No 20: Fuentes de ingresos	76
Tabla No 21: Estructura de costos de Quecua.....	77
Tabla No 22: Gastos de personal.....	77
Tabla No 23: Gastos generales.....	77
Tabla No 24: Proyección de gastos generales	78
Tabla No 25: Proyección de ingresos y gastos	78
Tabla No 26: Propiedad, planta y equipo	79
Tabla No 27: Plan de inversión	79
Tabla No 28: Gastos de depreciación	80
Tabla No 29: Crecimiento de propiedad, planta y equipo.....	80
Tabla No 30: Capital de trabajo neto	80
Tabla No 31: Estado de costos de productos vendidos	81

Tabla No 32: Estado de resultados	81
Tabla No 33: Estado de situación financiera	82
Tabla No 34: Estado de flujo de efectivo proyectado	83
Tabla No 35: Crecimiento del capital de trabajo.....	83
Tabla No 36: Estructura de capital	84
Tabla No 37: Tasas de interés	85
Tabla No 38: Flujo de caja del inversionista.....	85
Tabla No 39: Criterios de valoración del flujo de caja del inversionista.....	86
Tabla No 40: Flujo de caja del proyecto	86
Tabla No 41: Criterios de valoración del flujo de caja del proyecto	86
Tabla No 42: Indicadores de liquidez	87
Tabla No 43: Indicadores de endeudamiento.....	88
Tabla No 44: Indicadores de actividad	89
Tabla No 45: Indicadores de rentabilidad.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Modelo Hofstede de Ecuador	9
Figura No 2: Logo de BRC Global Standards.....	13
Figura No 3: Logo de Fairtrade International - Max Havelaar.....	14
Figura No 4: Modelo Hofstede de los Países Bajos	18
Figura No 5: Brain Mapping.....	35
Figura No 6: Infografía	36
Figura No 7: Estructura del incoterm FOB.....	46
Figura No 8: Responsabilidades, costos y riesgos del incoterm FOB	46
Figura No 9: Logo y slogan de Quecua.....	52
Figura No 10: Envase de Quecua	52
Figura No 11: Empaque de Quecua.....	53
Figura No 12: Anverso del etiquetado de Quecua.....	54
Figura No 13: Reverso del etiquetado de Quecua	54
Figura No 14: Contenedor de transporte de las cajas de Quecua.....	56
Figura No 15: Capacidad del contenedor de 20 pies	56
Figura No 16: Distribución de los puntos de venta	59
Figura No 17: Estructura del canal de distribución de Eqsauce	60
Figura No 18: Tipos de canales de distribución.....	60
Figura No 19: Canal de distribución de Eqsauce	62
Figura No 20: Imagen de Eqsauce.....	65
Figura No 21: Cadena de valor de Eqsauce.....	66
Figura No 22: Mapa de procesos de Eqsauce	70
Figura No 23: Flujograma de operaciones de Quecua.....	70
Figura No 24: Organigrama de Eqsauce	72

1. Introducción

1.1. Justificación del trabajo

Este plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de comercializar salsa de quinua procedente de Ecuador hacia los Países Bajos. Esta salsa de quinua es un nuevo producto alimenticio fabricado de materia prima totalmente ecuatoriana que sigue todos los estándares de producción y comercialización a nivel nacional y a nivel internacional. La decisión de exportar este producto se debe a un fuerte incremento de la demanda por productos alimenticios que sean nutritivos y saludables alrededor del mundo, especialmente en Europa, porque los consumidores europeos están cada vez más conscientes de la necesidad de una alimentación saludable, en el que la comida esté hecha a base de frutas, legumbres, hortalizas o granos enteros; siendo el último el grupo de alimentos al que pertenece la quinua, que se ha convertido en uno de los alimentos más buscados por estos consumidores debido a la percepción que ellos tienen hacia sus atributos al ser descrita como un alimento con propiedades saludables y nutritivas que es nuevo y auténtico porque procede de un territorio no europeo, que es la región andina de Sudamérica en donde se localiza Ecuador, por lo tanto, la comercialización de quinua en Europa incrementó significativamente desde 2013 (MFA, 2019). Desde 2017, la comercialización de los productos derivados de este grano entero ha estado incrementando rápidamente, incluso teniendo mayores volúmenes de exportación e importación que la quinua (MFA, 2019). Como resultado, se tomó la decisión de exportar salsa de quinua hacia Europa, específicamente hacia los Países Bajos porque este país es el segundo mayor importador de quinua y de sus productos derivados, con una importación superior a 6,000 toneladas de estos productos en 2018. Además de, ser el principal centro de comercio de este continente, teniendo un volumen de reexportación hacia Europa de quinua y sus productos derivados de 4,000 toneladas en el mismo año (MFA, 2019). En conclusión, el éxito de la comercialización de la salsa de quinua en los Países Bajos servirá para impulsar la venta de un nuevo producto saludable e innovador en diferentes mercados europeos, diversificando así la oferta exportable no petrolera del país.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Realizar un plan de negocios para determinar la factibilidad de exportar salsa de quinua proveniente de Ecuador hacia los Países Bajos.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- Identificar las oportunidades y amenazas de la industria en que se encuentra el producto por medio de un análisis del entorno externo.
- Realizar un análisis interno y externo de los clientes sobre las características y atributos que ellos quisieran ver en el producto para definir la oportunidad de negocio.
- Desarrollar un plan de marketing que determine la estrategia general de marketing, la diferenciación, el mercado objetivo y el marketing mix del producto.
- Elaborar la propuesta técnica y administrativa para el desarrollo de la elaboración de la salsa de quinua.
- Establecer un plan financiero que esté compuesto de proyecciones de ingresos, costos y gastos; balances financieros; estados financieros; inversiones e índices financieros para determinar la rentabilidad y factibilidad del plan de negocios.

2. Análisis de los entornos

Información de la salsa de quinua

- **Nombre del producto:** Salsa de quinua.
- **Nombre de la empresa:** Equisauce.
- **País exportador:** Ecuador.
- **País importador:** Países Bajos.
- **Código CIU de la industria del producto:** C1079.32 - Elaboración de salsas líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, etcétera.
- **Clasificación arancelaria del producto:**
 - **Capítulo:** 21 - Preparaciones alimenticias diversas.
 - **Partida arancelaria:** 2103 - Preparaciones para salsas y salsas

preparadas; condimentos y sazonadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada.

- **Subpartida arancelaria:** 2103.90 - Los demás.
- **Partida NANDINA:** 2103.90.90 - Los demás.
- **Partida nacional:** 2103.90.90.80 - Las demás.

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo de Ecuador

2.1.1.1. Entorno político

- **Acuerdos comerciales:** Ecuador firmó un acuerdo comercial con la Unión Europea el 1 de enero de 2017, cuyo objetivo es crear un tratado multipartes entre los bloques subregionales de la Unión Europea (27 miembros, incluidos los Países Bajos) y la Comunidad Andina (Colombia, Perú y Ecuador). Dentro de sus artículos, se especificó que, desde la entrada en vigor del acuerdo, 61% de los productos industriales, incluido cualquier tipo de salsa, están libres de cualquier tipo de barrera arancelaria. Además, por medio de los programas de cooperación para el fomento de la producción y el comercio en empresas ecuatorianas: ExpoEcuador, Apoyo al Comercio y AL-INVEST 5.0 se fortalecerá la competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas (Unión Europea, 2017). En conclusión, el acuerdo comercial firmado entre Ecuador y la Unión Europea es una oportunidad porque permite a la empresa fabricante de salsa de quinua recibir ayuda en sus actividades de exportación y permite a este producto tener acceso libre a nuevos mercados, incluidos los Países Bajos.
- **Incentivos:** El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCI) junto al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), y la Corporación de Promoción de Exportaciones del Ecuador (CORPEI) implementaron en noviembre de 2014 el plan de mejora competitiva de la quinua, que es un conjunto de medidas para incrementar la producción de quinua en grano y la comercialización de sus productos derivados, como la salsa de quinua, en donde las empresas productoras de todos estos productos reciben equipos tecnológicos y semillas certificadas del Instituto

Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador (INIAP), además de, recibir ayuda en tener procesos logísticos de entrada y salida de los productos derivados más versátiles y óptimos (MAG, 2017). En conclusión, este plan de mejora competitiva es una oportunidad porque permite incrementar la producción y comercialización de la salsa de quinua y, como consecuencia, mejorar su innovación y valor agregado.

2.1.1.2. Entorno económico

- PIB de la industria de salsas:** La salsa de quinua se encuentra dentro de la industria de salsas, que tuvo un valor de \$14,490,740 pero un decrecimiento de -5.48% en 2014 porque los consumidores ecuatorianos preferían consumir salsas importadas que salsas locales. En 2015, ellos empezaron a buscar nuevos e innovadores tipos de salsas en el mercado ecuatoriano, que ocasionó un incremento de la demanda por salsas nacionales y, como resultado, la industria de las salsas ecuatorianas creció 7.82% e incrementó su monto en \$15,624,400. Sin embargo, en 2016, el desinterés de los productores nacionales en producir salsas debido a la falta de ingresos e incentivos ocasionó que los consumidores ecuatorianos vuelvan a consumir salsas importadas y causara un decrecimiento de la industria de -0.43% y una reducción de su saldo en \$15,557,433.

Tabla No 1: Crecimiento de la industria de las salsas en Ecuador

Variables	2014	2015	2016	2017	2018
PIB de la industria de salsas	\$14,490,740	\$15,624,400	\$15,557,433	\$16,325,519	\$16,809,560
Crecimiento de la industria de salsas	-5.48%	7.82%	-0.43%	4.94%	2.96%
Utilidad gravable	\$ 5,061	\$ 763,636	\$ 975,555	\$ 1,078,141	\$ 904,844
Rentabilidad	0.03%	4.89%	6.27%	6.60%	5.38%

Tomado de: SRI

Sin embargo, en 2017, la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea y la implementación del plan de mejora competitiva de la quinua influyeron en el incremento de la producción y comercialización de las salsas nacionales, que causó un crecimiento abrupto de la industria de salsas en 4.94% y el incremento de su valor en \$16,325,519; que se estabilizaron en 2018 a un

crecimiento de 2.96% pero con un aumento del monto de \$16,809,560 (MAG, 2017). Por otro lado, la utilidad gravable de la industria de las salsas empezó en 2014 con un saldo de \$5,061 y siguió incrementando los siguientes tres años hasta tener un monto de \$1,078,141 en 2017 gracias al crecimiento del monto de la industria, cuya estabilización en 2018 redujo la utilidad gravable a un saldo no perjudicial de \$904,844 en el mismo año. Además, la rentabilidad de esta industria tuvo un porcentaje de 0.03% en 2014 pero el crecimiento del monto de la industria en los siguientes tres años causó un incremento proporcional de su rentabilidad, alcanzando un porcentaje de 6.60% en 2017, que se redujo a 5.38% en 2018 debido a la estabilización de la industria de las salsas (SRI, 2019). En conclusión, la empresa que produce la salsa de quinua y este producto se encuentran con la oportunidad de ingresar a una industria que tiene un producto interno bruto (PIB) positivo y que está creciendo, por lo tanto, están dentro de una industria que está obteniendo un alto nivel de ventas e ingresos que permiten a las empresas pertenecientes a esta pagar todos los impuestos relacionados a los costos y gastos para obtener mayores utilidades gravables y conseguir mejores beneficios financieros debido al incremento de la rentabilidad de la industria.

- **Balanza comercial:** Para determinar la balanza comercial de las salsas en Ecuador se utilizará la subpartida arancelaria del sistema armonizado porque esta es la clasificación internacional para cada grupo de bienes y es la misma en cada país. Las salsas ecuatorianas, incluida la salsa de quinua, tienen la subpartida arancelaria de 2103.90 y, por medio de esta, se determinó que la balanza comercial de las salsas en Ecuador fue negativa durante el período 2014-2018, empezando con un saldo negativo de -\$7,440,614 y un decrecimiento de -14.88% en 2014 debido a la falta de incentivos a la producción y exportación de salsas en Ecuador. En 2015, hubo un decrecimiento lento de la balanza comercial de 9.05% que derivó en un monto negativo de -\$6,733,674 debido al incremento de la demanda por salsas locales por los consumidores ecuatorianos que detuvo las importaciones de las salsas provenientes de países extranjeros. Sin embargo, en 2016, el desinterés de los productores ecuatorianos en producir y exportar salsas

nacionales debido a la falta de ingresos e incentivos ocasionó que los consumidores ecuatorianos vuelvan a consumir salsas importadas y esto causó un decrecimiento de la balanza comercial de -31.02% con un valor negativo de -\$4,644,586.

Tabla No 2: Balanza comercial 2103.90 en Ecuador en dólares (2014-2018)

Variables	2014	2015	2016	2017	2018
Exportaciones	\$ 2,536,459	\$ 2,144,637	\$ 2,181,412	\$ 2,563,236	\$ 3,117,359
Importaciones	\$ 9,977,073	\$ 8,878,311	\$ 6,825,998	\$ 9,098,197	\$ 10,690,337
Balanza comercial	\$ (7,440,614)	\$ (6,733,674)	\$ (4,644,586)	\$ (6,534,961)	\$ (7,572,978)
Crecimiento de la balanza comercial	-14.88%	-9.50%	-31.02%	40.70%	15.88%

Tomado de: COMTRADE

En 2017, la balanza comercial creció abruptamente a 40.70%, a pesar de tener un monto de -\$6,534,961; debido la firma del acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea que impulsaron la internacionalización de empresas ecuatorianas y la implementación del plan de mejora competitiva de la quinua y de otros alimentos que incentivaron la comercialización de sus productos derivados como las salsas. Sin embargo, este crecimiento se estabilizó en 15.88% con un saldo de -\$7,572,978 en 2018 (COMTRADE, 2018). En conclusión, la balanza comercial indica una oportunidad, a pesar del valor negativo que ha tenido durante todos los años, porque el incremento constante de las exportaciones en comparación con el crecimiento irregular de las importaciones y los crecimientos positivos que tuvo la balanza comercial en los dos últimos años con porcentajes superiores al 10%, indican una recuperación lenta de la industria que ocasionará un incremento de la internacionalización de la industria de las salsas.

- **Principales destinos de exportación:** Los principales destinos de exportación de productos elaborados en Ecuador son: Estados Unidos de América, Perú, China, Chile y Panamá, mientras que los Países Bajos se encuentran en la décima primera posición. Sin embargo, cuando se considera solo la industria de salsas, los Países Bajos han sido el segundo principal destino de las exportaciones de salsas, en donde, el tamaño de importaciones ha estado incrementado cada año hasta llegar a exportarse un

total de \$150,000 en salsas (COMTRADE, 2018). En conclusión, escoger a los Países Bajos como el destino de la exportación de la salsa de quinua, representa una oportunidad para la empresa porque es el principal importador de las salsas ecuatorianas y el segundo mayor importador mundial de estos productos, en donde, el nivel de exportaciones de salsas ecuatorianas hacia los Países Bajos ha estado incrementando durante cada año, lo que indica que hay un aumento constante de demanda en ese país por estos productos.

Tabla No 3: Destinos de exportación de salsas de Ecuador (2014-2018)

País	2014	2015	2016	2017	2018
Estados Unidos	\$ 158,800	\$ 134,500	\$ 92,700	\$ 152,300	\$ 181,100
Países Bajos	\$ 84,000	\$ 96,700	\$ 110,000	\$ 131,500	\$ 150,000
España	\$ 60,100	\$ 65,700	\$ 96,100	\$ 79,500	\$ 93,400
Australia	\$ -	\$ 2,300	\$ 2,800	\$ 5,400	\$ 13,300
Reino Unido	\$ 2,400	\$ 5,700	\$ 5,500	\$ 3,000	\$ 12,100

Tomado de: COMTRADE

2.1.1.3. Entorno social

- **Tendencias:** Los consumidores ecuatorianos tienden a consumir productos alimenticios que tengan un mayor valor agregado, es decir, productos alimenticios que sean nuevos e innovadores al tener uno o varios atributos que no tenga la competencia y, por lo tanto, les diferencie de los demás. (La Verde de Loja, 2019). En conclusión, esta tendencia es una oportunidad para incentivar la exportación de la salsa de quinua porque es un producto alimenticio que tiene a la quinua como su ingrediente principal y esta hortaliza permite que el producto tenga un mayor contenido nutricional, por lo tanto, estos atributos no tiene la competencia la diferencian y ocasiona que los consumidores ecuatorianos quieran consumirla al ser percibida como un producto nuevo e innovador, incrementando sus ventas e influenciando a expandir el mercado de la salsa de quinua al exportarla a otros países.
- **Estilos de vida:** Los ecuatorianos que consumen productos alimenticios saludables tienen un estilo de vida basado en la salud, en donde viven activamente, mantienen al cuerpo descansado y buscan tener una buena alimentación por medio de dietas (La Verde de Loja, 2019). En conclusión,

este estilo de vida es una oportunidad para comprobar si la salsa de quinua es favorecida por estos consumidores ecuatorianos porque su estilo de vida es similar al estilo de vida de los consumidores europeos quienes están cada vez más conscientes de una alimentación más saludable y, como resultado, demandan productos alimenticios nutritivos y saludables.

- **Hábitos de consumo:** En 2018, hubo un total de \$69,900,000 en ventas de productos alimenticios, en donde, el 17% del total de esas ventas fue el consumo de productos alimenticios saludables dando un total de \$11,883,000 de ventas en este grupo, siendo un incremento de 5% en 2017. Además, el consumo de hogares de los productos alimenticios saludables creció en 4% en 2018 (La Verde de Loja, 2019). En conclusión, estos hábitos de consumo representan una oportunidad porque permiten incrementar las ventas de la salsa de quinua para incentivar su exportación a países internacionales.
- **Actitudes consumistas:** Los consumidores ecuatorianos son conocidos por ser impulsivos, es decir, quieren conseguir inmediatamente el producto que desean al momento de comprar. Sin embargo, esta actitud se ha reducido un poco en los últimos años porque los consumidores ecuatorianos han estado realizando sus compras de manera reflexiva, informándose sobre las características y propiedades de cada producto alimenticio con el objetivo de simplificar el proceso de compra al tener definido que productos van a comprar de los productos por medio de la internet (La Verde de Loja, 2019). En conclusión, esta actitud consumista más reflexiva se considera una oportunidad porque permite que los consumidores ecuatorianos conozcan más detalladamente las características y propiedades de la salsa de quinua con el objetivo de incrementar su interés en comprar este producto y esto ayudará en considerar los atributos que ellos consideran que diferencia a la salsa de quinua para determinar qué estrategias utilizar cuando se comercialice el producto al exterior.
- **Modelo Hofstede:** Este modelo fue creado por Geert Hofstede, quien es un doctor en ciencias sociales neerlandés, con el objetivo de estudiar las dimensiones culturales de un país que permitan describir los efectos de la cultura de este país en los valores de sus ciudadanos, y como estos valores

se relacionan con el comportamiento que tienen hacia lo interior y exterior del país. Existen seis dimensiones culturales, sin embargo, Ecuador solo tiene puntaje en las siguientes cuatro dimensiones (Hofstede Insights, 2019):

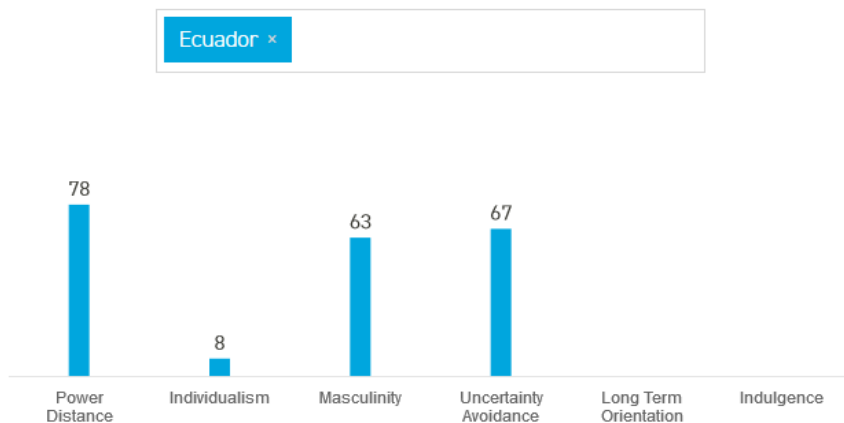


Figura No 1: Modelo Hofstede de Ecuador
Tomado de: Hofstede Insights

- **Distancia de poder:** Con un puntaje de 78, Ecuador está entre los países con mayor puntaje de esta dimensión cultural. Por lo tanto, es una sociedad que cree y acepta que las desigualdades en todos los niveles jerárquicos de empresas y en todos los niveles de la sociedad son un hecho de la vida.
- **Individualismo:** Con un puntaje de 8, Ecuador es una de las sociedades más colectivistas del mundo, en donde, pertenecer a un endogrupo es considerado muy importante y las relaciones personales son priorizadas sobre las tareas, que permite a los grupos incrementar el número de sus miembros. Como resultado, las tareas pueden ser resueltas rápidamente o abandonadas por ellos mismos. Además, el estilo de comunicación es basado en el contexto, por lo tanto, los ecuatorianos hablan profusamente.
- **Masculinidad:** Con un puntaje de 63, Ecuador es una sociedad masculina. Por lo tanto, la sociedad de este país es competitiva y está orientada e impulsada hacia su posición y hacia el mayor éxito posible. Por lo tanto, los ecuatorianos buscan unirse a grupos que den una mayor posición y recompensas vinculadas al desempeño, aunque suelen

sacrificar el ocio por el trabajo debido a que encuentran difícil dejar el trabajo.

- **Evasión de la incertidumbre:** Ecuador tiene un puntaje de 67 en esta dimensión. Por lo tanto, los ecuatorianos buscan varios mecanismos (legislaciones, conservatismo social, reglas, etc.) para evitar la incertidumbre.

2.1.1.4. Entorno tecnológico

- **Infraestructura tecnológica:** Desde el año 2017, el gobierno ecuatoriano y las empresas privadas se han encargado de invertir en procesos para mejorar la infraestructura tecnológica. Estas inversiones han sido más de \$100,000,000 cada año, siendo las industrias manufactureras, en donde se ubica la industria de salsas, los más beneficiados de estos ingresos (Big Design Latinoamérica, 2017). En conclusión, estas inversiones permitirán a la empresa tener la oportunidad de conseguir elementos de almacenamiento de datos óptimos y avanzados, por ejemplo: hardware, software y servicios tecnológicos adicionales para tener una mejor administración y seguridad de la información de la empresa y la salsa de quinua.
- **Nivel de avance tecnológico:** Acorde al informe global de tecnología de la información publicado por el World Economic Forum (WEF), cuyo nombre en español es Foro Económico Mundial, Ecuador ocupa el puesto 82 de 139 países en mayor avance tecnológico con un puntaje bajo de 4.6 sobre 7 en adquisición de nueva tecnología. Por lo tanto, Ecuador no está al mismo ritmo que la mayoría de los países en conseguir la tecnología de punta necesaria para producir salsas de manera óptima, rápida y masiva; en donde, las empresas ecuatorianas no tienen el capital necesario para invertir en mejor tecnología (WEF, 2016). En conclusión, la falta de adquisición de tecnología en Ecuador representa una amenaza al no haber la tecnología avanzada y necesaria para tener una automatización de procesos de producción rápida que reduzca los costos y tiempos de producción.

2.1.2. Entorno externo de Países Bajos

2.1.2.1. Entorno político

- **Acuerdos comerciales:** Los Países Bajos son miembros de la Unión Europea, por lo tanto, forman parte del acuerdo comercial firmado con Ecuador el 1 de enero de 2017 que les obliga a cumplir todas las acciones estipuladas en el acuerdo que incluye eliminar el 61% de aranceles de los productos industriales, en donde, están incluidas todas las salsas (Unión Europea, 2017). En conclusión, este acuerdo comercial representa una oportunidad porque el mercado seleccionado para la exportación de la salsa de quinua, que son los Países Bajos, debe cumplir lo establecido en el acuerdo al ser miembro de la Unión Europea, por lo tanto, darán un libre acceso a la salsa de quinua a este mercado al eliminarle todos los aranceles.
- **Iniciativas:** El gobierno de los Países Bajos, y como parte de él, el Ministerio de Asuntos Económicos están fomentando la conservación de los productos alimenticios por medio de una iniciativa a través de la que se pretende reducir el desperdicio de productos alimenticios y se optimizará su valor y durabilidad. Además, se creará una página web con que tendrá el propósito de informar a los consumidores sobre investigaciones, desperdicios y entrada de nuevos productos alimenticios al mercado por medio de noticias (Government of the Netherlands, 2018). En conclusión, estas iniciativas representan una oportunidad porque influenciará a los consumidores neerlandeses en conservar productos alimenticios, como la salsa de quinua, y la página de web ayudará en dar un mayor reconocimiento de este producto cuando ingrese al mercado de los Países Bajos.
- **Incentivos:** El gobierno de los Países Bajos está incrementando la participación de mercado de los productos provenientes de las industrias manufactureras, incluida la industria de las salsas, por medio de acciones que permitan a los nuevos productos alimenticios ingresar, expandirse y hacerse conocer en el mercado neerlandés, por ejemplo: reducción de impuestos e inclusión en exposiciones o ferias alimenticias (Government of the Netherlands, 2018). En conclusión, estos incentivos representan una oportunidad para la salsa de quinua porque reducen su riesgo de entrada al

mercado de los Países Bajos y permiten una rápida expansión del producto en este mercado.

- **Requisitos de importación:** Debido al acuerdo comercial firmado entre Ecuador y la Unión Europea, la salsa de quinua está exenta de aranceles al ingresar a los Países Bajos. Sin embargo, este producto debe cumplir los siguientes requisitos de importación exigidos por la Unión Europea, las instituciones del gobierno de los Países Bajos y los mayoristas por razones legales, comerciales o de oferta y demanda, con el objetivo de que la salsa de quinua pueda ser importada y comercializada dentro de los Países Bajos (Comisión Europea, 2019):
 - **Factura comercial:** Documento pedido por la Administración Fiscal y Aduanera de los Países Bajos que debe contener la información de la transacción entre el exportador y el importador una vez que las mercancías están a disposición del importador.
 - **Declaración del valor en aduana:** Documento pedido por la Administración Fiscal y Aduanera de los Países Bajos solo si el valor en dólares de la mercancía importada excede el valor de 20,000 euros.
 - **Documento de transporte:** La Administración Fiscal y Aduanera de los Países Bajos exige este documento considerando el medio de transporte utilizado para el producto. Debido a que la salsa de quinua utilizará transporte marítimo para llegar a los Países Bajos, el documento de transporte que se le exigirá se llama conocimiento de embarque que indica que las mercancías han sido embarcadas.
 - **Seguro de transporte de mercancías:** Es un contrato pedido por el mayorista que tiene como objetivo indemnizar al asegurado en caso de que haya riesgos que dañen la mercancía. La empresa vendedora y el mayorista decidirán las responsabilidades del uso y pago del seguro a través del incoterm escogido. En el caso del transporte marítimo, no hay armonización de las compensaciones en la Unión Europea porque la compañía naviera contratada no es responsable de daños o pérdidas de la mercancía si estos ocurrieron por negligencias, incendios o fuerza mayor.

- **Lista de carga:** Documento pedido por la Administración Fiscal y Aduanera de los Países Bajos Es el documento comercial que da la información sobre la mercancía y las características de su peso, dimensiones y manipulaciones.
- **Documento único administrativo (DUA):** Documento pedido por la Administración Fiscal y Aduanera de los Países Bajos para realizar la declaración de importación en los Países Bajos y, por lo tanto, se aclaren las mercancías importadas.
- **Etiquetado:** La Autoridad para la Seguridad Alimentaria y Productos de Consumo de los Países Bajos exige que todo el contenido del etiquetado del producto debe estar en neerlandés.
- **Normalización técnica:** El Instituto de Normalización de los Países Bajos se encarga de revisar que la mercancía comercializada en los Países Bajos cumpla los requisitos de normalización.
- **Certificados sanitarios:** Los siguientes certificados son pedidos por los mayoristas con el objetivo de incrementar las ventas de la salsa de quinua al cumplir las demandas de los consumidores neerlandeses:
 - **BRC Global Standards:** Este certificado tiene como objetivo indicar que el producto ha sido elaborado acorde a todas las leyes y obligaciones de seguridad alimentaria, por lo tanto, demuestra garantía al consumidor de que el producto es de calidad y no es dañino. Además, este certificado indica que el producto cumple con los requerimientos de distribución y optimización de la cadena de valor.



Figura No 2: Logo de BRC Global Standards
Tomado de: BRC Global Standards

- **Fairtrade – Max Havelaar:** Fairtrade es la encargada de emitir los certificados de comercio justo, es decir, certificados que confirma y

avalan que el proceso de producción de un producto no se realizó en condiciones laborales pésimas y que el producto no se vende a un precio bajo de lo que costó su producción. En el caso de los Países Bajos, este certificado se obtiene por medio de la Fundación Max Havelaar, que es la organización asignada por Fairtrade en Países Bajos que se responsabiliza de emitir estos certificados.



Figura No 3: Logo de Fairtrade International - Max Havelaar
Tomado de: Fairtrade International

En conclusión, los requisitos de importación representan una amenaza debido a la numerosa cantidad de requisitos que hay, lo que significa que el proceso de ingreso de la salsa de quinua al mercado de los Países Bajos es estricto, y se debe cumplir todas las instrucciones de los requisitos y documentos, lo que implica costos de tiempo y trámites para que el producto pueda entrar a los Países Bajos o será prohibida su entrada

2.1.2.2. Entorno económico

- **Balanza comercial:** Como la subpartida arancelaria del sistema armonizado es la misma para todo país, la subpartida arancelaria para las salsas en los Países Bajos es 2103.90. Por medio de esta subpartida arancelaria, se determinó que la balanza comercial de la industria de las salsas dentro de los Países Bajos fue favorable durante el período 2014-2018, teniendo un monto de €77,000,082 y un crecimiento de 4.13% en 2014 gracias a sus reexportaciones de salsas al resto de Europa. Sin embargo, la reducción de importaciones de los principales importadores de salsas de los Países Bajos, quienes eran Alemania y Bélgica al decidir concentrarse solamente en la producción y exportación de salsas, disminuyó la balanza comercial a un

valor de €55,353,817 y ocasionó un decrecimiento de -28.11% en 2015. En 2016, hubo una mayor disminución de la balanza comercial, teniendo un saldo de €51,750,377 y un decrecimiento de -6.51% a pesar de los esfuerzos del gobierno neerlandés de incrementar las reexportaciones.

Tabla No 4: Balanza comercial 2103.90 en Países Bajos (2014-2018)

Variables	2014	2015	2016	2017	2018
Exportaciones	€ 435,952,540	€ 363,393,347	€ 391,475,042	€ 399,381,431	€ 517,517,915
Importaciones	€ 358,952,458	€ 308,039,530	€ 339,724,665	€ 345,172,790	€ 378,743,430
Balanza comercial	€ 77,000,082	€ 55,353,817	€ 51,750,377	€ 54,208,641	€ 138,774,485
Crecimiento de la balanza comercial	4.13%	-28.11%	-6.51%	4.75%	156.00%

Tomado de: COMTRADE

Sin embargo, en 2017, Alemania y Bélgica renunciaron a la idea de solo producir y exportar salsas, y volvieron a importarlas en mayores cantidades desde los Países Bajos, que permitió la recuperación de la balanza comercial con un crecimiento de 4.75% y un incremento del monto de €54,208,641. En 2018, hubo un aumento de la demanda de salsas por los países europeos, que ocasionó un brusco aumento de las exportaciones y, como consecuencia, causó un crecimiento abrupto de la balanza comercial de 156% y un aumento del saldo de €138,774,485. Por lo tanto, los Países Bajos buscaron otros países vendedores de salsas como Ecuador para cubrir la demanda europea (COMTRADE, 2018). En conclusión, la balanza comercial de los Países Bajos representa una oportunidad debido al crecimiento que ha mostrado en los últimos años, lo que se refleja en el incremento del monto en euros por cada año, gracias al constante incremento de las importaciones que causó que el gobierno de los Países Bajos busque más vendedores, como Ecuador, para cubrir las ventas de salsas a otros países europeos porque la mayoría de sus ventas son por medio de sus reexportaciones, como resultado, la inclusión de Ecuador como vendedor de salsas a los Países Bajos permitirá a la salsa de quinua ingresar al mercado neerlandés y a otros mercados europeos, como consecuencia, sus ventas crecerán.

- **Inflación:** Durante el período 2014-2018, la inflación de los Países Bajos tuvo un promedio de 1%, en donde, descendió del nivel de 1% en 2014 a 0.60%

en 2015 y a un nivel de 0.30% en 2016, mostrando decrecimientos de -60%, -40% y -50% respectivamente debido a la reducción de precios de varios bienes y servicios causadas por un lento crecimiento de los Países Bajos que se demostraba con los porcentajes negativos de las balanzas comerciales de varios productos, incluidas las salsas. Sin embargo, la inflación tuvo un incremento de 1.40% que ocasionó un crecimiento abrupto de 366.67% porque el gobierno de los Países Bajos ordenó el aumento de los impuestos para incrementar el crecimiento económico que ocasionó un aumento de los precios de los productos y servicios.

Tabla No 5: Nivel de inflación de los Países Bajos (2014-2018)

Variable	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
Nivel de Inflación	1.00%	0.60%	0.30%	1.40%	1.70%	1.00%
Crecimiento de la inflación	-60.00%	-40.00%	-50.00%	366.67%	21.43%	

Tomado de: Centraal Bureau voor de Statistiek

Este crecimiento se estabilizó a 21.43% en 2018, con un incremento de la inflación de 1.7%, continuando el incremento de los impuestos (CBS, 2019). En conclusión, el crecimiento de la inflación es una oportunidad porque los precios de todos los productos, incluidas las salsas, crecerán, lo que permite establecer un análisis de precios con el objetivo de comparar a qué precio se puede vender la salsa de quinua para entrar al mercado; y evitar que los costos no estén bajo el flujo de limitación del mercado de los Países Bajos, lo que generará un margen mayor de las ventas de la salsa de quinua.

- **Nivel de ingresos:** Acorde a European Statistical Office (Eurostat), cuyo nombre en español es Oficina Europea de Estadística, el coeficiente de Gini de los Países Bajos tuvo un valor bajo durante el período 2014-2018 debido a que todos los valores eran menores a 30 empezando con un valor de 26.2 en el año 2014 que incrementó los siguientes tres años, alcanzando un valor de 27.1 en el año 2017 debido al lento crecimiento de la economía de los Países Bajos y al incremento de los impuestos que obligaron a los consumidores neerlandeses a obtener mayores ingresos para cubrir los gastos, sin embargo, la estabilización de la economía y de las industrias de

los Países Bajos causó una reducción de 27.0 en 2018 (Eurostat, 2018). En conclusión, el nivel de ingresos de los Países Bajos representa una oportunidad porque la desigualdad de ingresos y la desigualdad económica en los Países Bajos es baja, por lo tanto, la sociedad de los Países Bajos se encuentra con un alto bienestar económico que permite a la salsa de quinua ingresar a un mercado que tiene un gran número de consumidores potenciales que pueden comprar el producto.

Tabla No 6: Coeficiente de Gini de los Países Bajos (2014-2018)

Variable	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
Coeficiente de Gini	26.2	26.7	26.9	27.1	27.0	26.78

Tomado de: Eurostat

2.1.2.3. Entorno social

- **Tendencias:** Actualmente, los consumidores de los Países Bajos están buscando productos nuevos e innovadores que tengan atributos que los hagan resaltar sobre los demás, en donde, ellos están buscando productos alimenticios saludables que puedan satisfacer sus necesidades de salud y nutrición (Santander Trade, 2018). En conclusión, tendencias representan una oportunidad porque benefician el ingreso y venta de la salsa de quinua a los Países Bajos debido a que este producto es nuevo, auténtico y tiene mayores propiedades nutricionales y saludables que la competencia.
- **Estilo de vida:** Los consumidores neerlandeses que consumen productos alimenticios saludables tienen un estilo de vida dirigido a una dieta saludable y a una alimentación basada en frutas, legumbres, hortalizas o granos con el objetivo de vivir por un período de tiempo largo (Santander Trade, 2018). En conclusión, este estilo de vida representa una oportunidad porque se asocia con las propiedades y características de la salsa de quinua que permite que este producto tenga la posibilidad de ser aceptado y consumido por los consumidores neerlandeses.
- **Hábitos de consumo:** Los consumidores neerlandeses han mostrado nuevos hábitos de consumo en productos alimenticios saludables, en donde, el 62% de estos productos fueron consumidos el último año. Además, ellos

utilizan todos los medios de comunicación (televisión, televisión comercial, radio e internet) para obtener información sobre los productos que desean comprar, sin embargo, se ha mostrado un incremento en la compra por medio de la internet en 19% al final del último año (Santander Trade, 2018). En conclusión, estos hábitos de consumo representan una oportunidad porque el aumento de preferencia de los consumidores neerlandeses por productos alimenticios saludables permite a la salsa de quinua ingresar al mercado como la solución para sus necesidades, además, se tomará en cuenta las preferencias de estos consumidores en el medio de comunicación utilizado para definir estrategias de promoción.

- **Actitud consumista:** Los consumidores neerlandeses siempre han mostrado una actitud consumista muy cautelosa, siendo muy reflexivos en comprar o no un producto debido al miedo de perder sus ingresos si ocurre una repentina crisis económica en el país o si el producto no satisface sus necesidades como ellos esperaban de este. Por lo tanto, los consumidores neerlandeses revisan los precios y promociones en que se venden los productos. (Santander Trade, 2018). En conclusión, esta actitud consumista muy cautelosa representa una amenaza porque las decisiones tomadas del precio y de las promociones sobre la salsa de quinua pueden afectar la decisión de los consumidores neerlandeses de comprar o no este producto.
- **Modelo Hofstede:** Países Bajos tiene los siguientes puntajes en las seis dimensiones culturales de este modelo (Hofstede Insights, 2019):

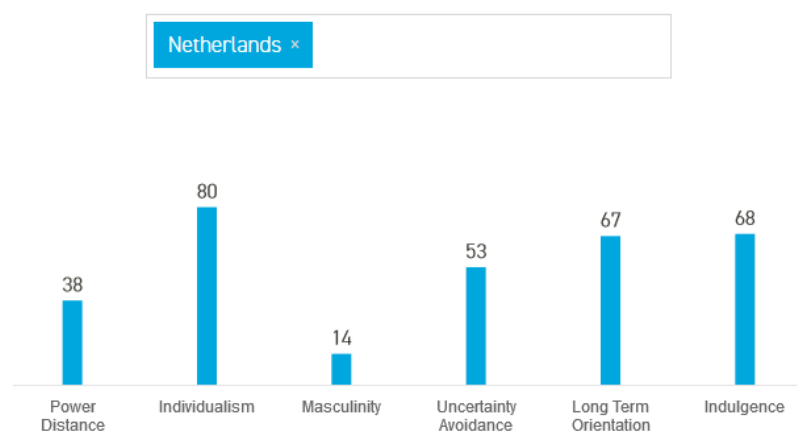


Figura No 4: Modelo Hofstede de los Países Bajos
Tomado de: Hofstede Insights

- **Distancia de poder:** Los Países Bajos tienen un puntaje de 38, que significa que son una sociedad independiente, en donde, el poder es descentralizado. Por lo tanto, la jerarquía solo se aplica por conveniencia debido a que los gerentes cuentan con la experiencia de sus miembros de equipo y los empleados esperan ser consultados, no les gusta el control y su actitud con los gerentes es de manera informal y basada en el nombre. Además, la comunicación es directa y participativa.
- **Individualismo:** Los Países Bajos, con un puntaje de 80, son una sociedad individualista, en donde, se espera que los ciudadanos se cuiden de ellos y solamente cuiden de sus familias inmediatas. Además, la relación del empleador y el empleado es un contrato basado en ventaja mutua, las decisiones de ascenso y promoción se basan solamente en el mérito y la administración está basada en los individuos.
- **Masculinidad:** Con un puntaje de 14, Los Países Bajos son una sociedad femenina, en donde, los neerlandeses les importa equilibrar la vida personal y la vida profesional. Por ejemplo: los gerentes apoyan a sus miembros de trabajo y se esfuerzan por lograr consensos en la toma de decisiones, en donde, los conflictos se resuelven mediante compromisos y negociaciones y los neerlandeses realizan largas discusiones hasta que se llegue a un consenso.
- **Evación de la incertidumbre:** Con un puntaje de 53, los ciudadanos de los Países Bajos quieren evitar la incertidumbre por medio de reglas y códigos rígidos de comportamiento: el tiempo es el dinero, los neerlandeses tienen una necesidad de estar ocupados y trabajar duro, es una normativa la precisión y la puntualidad y la seguridad es un elemento importante en la motivación del individuo.
- **Orientación hacia el futuro:** Los Países Bajos tienen un puntaje de 67 en esta dimensión. Por lo tanto, son una sociedad que persevera en lograr resultados, tiende a ahorrar e invertir y adaptan fácilmente las tradiciones a las condiciones cambiantes.
- **Indulgencia:** Los Países Bajos tienen un puntaje de 68 en esta dimensión. Por lo tanto, los neerlandeses tienen una actitud positiva y son

optimistas. Además, les importa el tiempo de ocio y gastar dinero como ellos deseen.

Para determinar la conclusión de las dimensiones del modelo Hofstede, se necesita comparar entre Ecuador y los Países Bajos las seis dimensiones culturales, sin embargo, Ecuador solo tiene las primeras cuatro dimensiones culturales. Por lo tanto, la comparación se realizará solo tomando en cuenta estas dimensiones, en donde, hubo una gran diferencia en los puntajes de la mayoría de las dimensiones culturales: 78 y 38 en distancia de poder; 8 y 80 en individualismo; 63 y 14 en masculinidad; y 67 y 53 en evasión a la incertidumbre en Ecuador y Países Bajos respectivamente, siendo la última, la única dimensión en donde los dos países tienen puntajes cercanos. En conclusión, el modelo Hofstede indica una amenaza porque los puntajes indican que las sociedades ecuatorianas y neerlandesas muestran diferentes valores y comportamientos en la mayoría de las dimensiones culturales comparadas, excepto en evasión a la incertidumbre, por lo tanto, las percepciones para hacer negocios en los Países Bajos son distintas que se tendrá que comprender los valores y comportamientos de los neerlandeses para realizar correctamente las acciones y los procesos de compra, distribución, publicidad, promoción y venta.

2.1.2.4. Entorno tecnológico

- **Infraestructura física:** Debido a que los Países Bajos son uno de los puntos principales de entrada de productos importados de diferentes partes del mundo, tienen una de las mejores infraestructuras físicas en Europa. Su infraestructura física está compuesta de un sistema de transporte conformado por puertos marítimos, aeropuertos y autopistas que siempre deben estar en constante mantenimiento para mantener la rapidez de entrega de los productos en Europa. Por lo tanto, el gobierno neerlandés lanzó nuevos proyectos de inversión desde 2017, en donde, se invirtieron €2,000,000,000,000 para expandir autopistas, mejorar las calles de transporte regional, arreglar el sistema de alcantarillado y construir sistemas

ferroviarios que conecten las principales ciudades y puertos de los Países Bajos con varias ciudades europeas (WEF, 2016). En conclusión, la infraestructura física de los Países Bajos es una oportunidad porque su estructura es concreta y flexible que permite un transporte óptimo de la salsa de quinua desde Ecuador hacia el punto de venta en los Países Bajos, y los proyectos de inversión ayudarán en la modernización y expansión de sus sistemas de transporte que permitirá un proceso de distribución de la salsa de quinua más rápido.

- **Nivel de avance tecnológico:** Dentro del informe global de tecnología de la información, los Países Bajos están el sexto lugar en avance tecnológico y tienen uno de los niveles más altos de adquisición de tecnología con un puntaje de 5.8 sobre 7. Por lo tanto, los Países Bajos son uno de los países que tienen la tecnología más avanzada, con una rápida adquisición de tecnologías de información y comunicación para un funcionamiento más rápido de los negocios. Además, esta velocidad de adquisición permite que las industrias manufactureras, como la industria de salsas, estén en un entorno más moderno y competitivo, en donde, las empresas buscan crear productos más innovadores a través de la nueva tecnología (WEF, 2016). En conclusión, el nivel de avance tecnológico en los Países Bajos representa una oportunidad porque ayuda en mejorar y acelerar la producción, investigación e innovación de la salsa de quinua.

2.1.3. Análisis de la industria

El producto, que es una salsa de quinua, va a ser exportado hacia los Países Bajos. Por lo tanto, se debe realizar un análisis en base a la industria de la salsa de quinua, que es la industria de las salsas, dentro de los Países Bajos por medio de las cinco fuerzas de PORTER que son un modelo compuesto de cinco factores que miden la rentabilidad de una industria y determinan las consecuencias de esta en el largo plazo dentro de un mercado o un segmento. Además, el análisis de dichos factores permite identificar tanto oportunidades como amenazas para evaluar y concluir el atractivo de la industria en que se encuentra la empresa (Michael E., 1980).

2.1.3.1. Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza es **MEDIA-BAJA** debido a los numerosos factores que imponen fuertes requisitos para evitar una entrada fácil de nuevos competidores a la industria de salsas de Países Bajos. Sin embargo, la empresa y la salsa de quinua cumplen los requisitos pedidos para poder ingresar sin problemas a este mercado:

- **Economías de escala:** En los Países Bajos, para la industria de salsas se necesita realizar una inversión de gran tamaño para producir a mayor escala los envases de las salsas con el objetivo de obtener menores costos de producción y mayores ganancias en las ventas, siendo el proceso de producción de las salsas el siguiente: la materia prima es recolectada por medio de cultivo o de proveedores para después ser revisada por equipos electrónicos que determinan que los productos se encuentran en buen estado. Posteriormente, la materia prima es colocada dentro de una licuadora industrial para conseguir el líquido de la salsa, que será puesto en máquinas pasteurizadoras para incrementar la vida útil de la salsa y el resultado será envasado, etiquetado y empaquetado por medio de máquinas automáticas para su posterior distribución y venta (Euromonitor International, 2018).
- **Diferenciación del producto:** En los Países Bajos, el proceso de producción de las salsas es estandarizado, por lo tanto, el éxito de cualquier tipo de salsa en los Países Bajos no está en su forma de fabricación. En realidad, la diferenciación de una salsa está en los atributos que tiene porque los consumidores neerlandeses consideran que características únicas y distintivas de una salsa, por ejemplo: calidad, sabor, etc.; la diferencian de la competencia e incrementan su valor agregado, por lo tanto, los consumidores neerlandeses consideran que los atributos son la razón que los influencia a consumir este producto (Euromonitor International, 2018).
- **Inversiones de capital:** En los Países Bajos, la producción de salsas requiere tener un capital de trabajo que abarque los costos de adquisición de la maquinaria necesaria para realizar una producción óptima e innovadora de la salsa: licuadora industrial, marmita industrial, máquina envasadora y

selladora de botellas, máquina selladora de cajas y congeladores (Euromonitor International, 2018).

- **Acceso a canales de distribución:** Todas las salsas que son exportadas a los Países Bajos ingresan por medio de puertos marítimos que funcionan como plataforma de ingreso directo para todos los productos de las industrias manufactureras, incluidas las salsas, hacia los Países Bajos. Una vez que el producto ingresa al puerto marítimo, será transportado por medio de los distintos sistemas de distribución para llegar al punto de venta o para ser reexportado a otro país europeo (Euromonitor International, 2018).
- **Requerimientos de personal:** En los Países Bajos, se necesita principalmente un director ejecutivo que tome las decisiones de la empresa. Además, se necesitan asistentes de cada una de las áreas que esté dividida la empresa con su equipo de trabajo correspondiente que puede incluir: otros asistentes, vendedores, relacionistas públicos u operadores. Los operadores deben tener título en ingeniería en alimentos para realizar y controlar una óptima producción de salsa (Euromonitor International, 2018).

2.1.3.2. Amenaza de productos sustitutos

Esta fuerza es **MEDIA-ALTA** debido al gran número de productos sustitutos y al fuerte nivel de sensibilidad de precios que se encuentra en los consumidores de Países Bajos:

- **Satisfacción de necesidades:** Acorde al Comité de Comercio Exterior (COMEX), los productos sustitutos directos para cualquier salsa se encuentran dentro de la misma industria porque últimamente las empresas están fabricando salsas de diferente calidad, sabor y tamaño con el objetivo de diferenciarse de la competencia para conseguir mayor cantidad de ingresos, pero sin dejar de satisfacer las necesidades de los consumidores. Por lo tanto, los productos sustitutos que enfrenta la salsa de quinua son: salsa de tomate, mayonesa, mostaza y salsa de soja (COMEX, 2017).
- **Sensibilidad al precio de venta:** En los Países Bajos, todas las salsas son vendidas en los entre un rango de €0.50 a €3 sin importar la cantidad de gramos que se venda por envase debido a que se considera a la salsa un

producto masivo. Si cualquier salsa es vendida a un precio diferente de estos rangos puede provocar una caída abrupta en las ventas porque los consumidores neerlandeses dudarían de su calidad al considerarla descompuesta si tiene un precio menor a €0.50 o sobrevalorada si tiene un precio mayor a €3 (Euromonitor International, 2018).

2.1.3.3. Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza es **MEDIA** porque los consumidores saben qué tipos de salsas quieren comprar y en dónde. Además, tienen varios productos sustitutos para satisfacer sus necesidades y una sensibilidad al precio de venta de salsas entre €0.50 a €3. Sin embargo, el cambio de tendencias alimenticias está ocasionando que busquen productos nuevos e innovadores que puedan satisfacer sus nuevas necesidades, sin importar que sean salsas nacionales o salsas extranjeras:

- **Clientes potenciales:** La mayoría de los consumidores neerlandeses consumen salsas porque quieren tener un aditivo en sus comidas y prefieren consumir de marcas conocidas por el miedo de comprar una salsa que no satisfaga sus necesidades. Sin embargo, ellos están mostrando tendencias por consumir salsas más saludables y nutritivas con el objetivo de tener una dieta y una alimentación saludable y conseguir longevidad. Además, los consumidores neerlandeses no muestran favoritismo por productos que sean fabricados dentro del país o en países extranjeros. (Euromonitor International, 2018).

2.1.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza es **MEDIA-BAJA** porque existen numerosos proveedores en las principales ciudades de los Países Bajos para abastecer de materia prima a todas las empresas competidoras. Por lo tanto, los proveedores no tienen poder sobre las empresas porque estas pueden buscar otro proveedor si no cumplen sus expectativas:

- **Concentración y tamaño de los proveedores:** En los Países Bajos, existen pequeñas concentraciones de proveedores de materia prima en cada una de las ciudades del país para la producción de salsas, siendo un total de 2361

empresas, con las mayores concentraciones encontrándose en Ámsterdam, Eindhoven y Rotterdam. Por lo tanto, todas las empresas productoras de salsas disponen de un gran número de proveedores para elegir con quién y cómo realizan los contratos de compra y recepción de materia prima (Trade Map, 2019).

2.1.3.5. Nivel de rivalidad en la industria

- **Intensidad de la rivalidad:** Esta fuerza es **MEDIA** debido a los numerosos requisitos para ingresar al mercado de salsas de los Países Bajos que evita la rápida entrada de cualquier nuevo competidor, principalmente en la diferenciación de sus salsas debido a que los consumidores neerlandeses están mostrando preferencias por salsas nuevas e innovadoras, especialmente si son saludables y nutritivas para que puedan satisfacer sus necesidades de tener una dieta y alimentación saludable, por lo tanto, las actuales empresas competidoras en la industria de salsas tratan de diferenciar sus marcas con el objetivo de aumentar la participación de mercado e incrementar el número de ventas. Además, existe un gran número de proveedores de materia prima para la producción de salsas, por lo tanto, los proveedores no pueden exigir varios beneficios a las empresas en la realización de los contratos. Sin embargo, existen varios productos sustitutos directos entre las salsas, como consecuencia, los consumidores pueden rápidamente cambiar de producto para satisfacer sus necesidades, aunque su sensibilidad al precio impone que estas salsas tengan un precio entre €0.50 a €3 o no las comprarán. (Euromonitor International, 2018).

2.1.4. Matriz EFE

Para definir los factores determinantes de éxito de toda la información encontrada de los entornos externos de Ecuador y los Países Bajos y el análisis de la industria de salsas en los Países Bajos, se utilizará la matriz de evaluación de factores externos o matriz EFE que sirve para evaluar información política, económica, social, tecnológica y de la rentabilidad de la industria con el objetivo de determinar si el producto puede ser comercializado o no (Michael E., 1980).

Tabla No 7: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Variabes	Ponderación	Calificación	Promedio
Oportunidades			
Ecuador y la Unión Europea (organización en que los Países Bajos son miembros) firmaron un acuerdo comercial que entró en vigor el 1 de enero de 2017 y entre las decisiones tomadas se especificó que 61% de los productos industriales, incluido cualquier tipo de salsa, estén exentos de cualquier tipo de barrera arancelaria.	0.15	4	0.6
Implementación del plan de mejora competitiva de quinua por MAG, MPCJ y CORPEI, que es un conjunto de medidas para incrementar la producción de la quinua y la comercialización de sus productos derivados como la salsa de quinua.	0.11	4	0.44
Aumento de la inflación de los Países Bajos a 1.70%, lo que incrementará el precio de todos los productos, incluido el de las salsas, por lo tanto, se podrá incrementar el precio de la salsa de quinua porque los costos no estarán bajo el flujo de limitación del mercado de los Países Bajos y se podrá generar un margen mayor con el producto.	0.07	3	0.21
Los consumidores de los Países Bajos están buscando productos nuevos e innovadores que tengan atributos que los hagan resaltar sobre los demás, principalmente, ellos están buscando productos alimenticios saludables que puedan satisfacer sus necesidades de salud y nutrición, por lo tanto, estas tendencias benefician el ingreso y venta de la salsa de quinua a los Países Bajos debido a que este producto es nuevo, auténtico y tiene mayores propiedades nutricionales y saludables que la competencia.	0.14	4	0.56
La infraestructura física de los Países Bajos permite un transporte óptimo de la salsa de quinua desde Ecuador hacia los puntos de venta en los Países Bajos y el lanzamiento de nuevos proyectos de inversión desde 2017 para expandirla y modernizarla permite un proceso logístico de la salsa de quinua versátil al tener una mayor facilidad y flexibilidad en la recepción, transporte y distribución del producto.	0.08	3	0.24
Amenazas			
Hay enormes diferencias culturales entre Ecuador y los Países Bajos, especialmente en las dimensiones culturales de distancia de poder, individualismo y masculinidad que afectan los comportamientos y valores de las sociedades de los dos países en diferentes formas que afectan la forma de hacer negocios.	0.09	2	0.18
Ecuador no está al mismo ritmo que la mayoría de los países en conseguir la tecnología de punta necesaria para producir salsas de manera óptima, rápida y masiva; por lo tanto, las empresas ecuatorianas no tienen el capital necesario para invertir en tecnología más avanzada que les permita producir salsas en menos tiempo y con menores costos.	0.1	2	0.2
Hay una numerosa cantidad de requisitos de importación, por lo tanto, el proceso de ingreso de la salsa de quinua al mercado de los Países Bajos es estricto porque se deben cumplir todas las instrucciones pedidas por la Unión Europea, las instituciones del gobierno de los Países Bajos y los mayoristas, lo que implica costos de tiempo y trámites para que la salsa de quinua pueda ingresar a los Países Bajos o será prohibida su entrada.	0.07	2	0.14
Amenaza de productos sustitutos media-alta porque existe varios productos sustitutos directos dentro de la industria de las salsas que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores neerlandeses, por ejemplo: salsa de tomate, mayonesa, mostaza y salsa de soja, además de, haber una sensibilidad al precio de salsas en los consumidores neerlandeses entre €0.50 a €3, en donde, cualquier salsa vendida a un precio diferente de estos rangos puede provocar una caída abrupta en las ventas.	0.13	2	0.26
Actitud consumista de los consumidores neerlandeses muy cautelosa, en donde, son muy reflexivos en comprar o no un producto debido al miedo de perder sus ingresos si ocurre una repentina crisis económica en el país o si el producto no satisface sus necesidades como ellos esperaban de este, por lo tanto, los consumidores neerlandeses revisan los precios y promociones en que se venden los productos.	0.06	1	0.06
Total	1		2.89

Conclusiones

- En conclusión, después de realizar la matriz EFE, se obtuvo un puntaje de 2.89 para la salsa de quinua, por lo tanto, existe mayores posibilidades de exportar la salsa de quinua al tener oportunidades más fuertes que las amenazas y esto permite que el producto pueda tener éxito en el mercado de los Países Bajos. Sin embargo, se deben considerar las amenazas para la futura expansión del producto debido a los riesgos y peligros que pueden causar.
- El tratado comercial que Ecuador firmó con la Unión Europea permite un acceso libre a la salsa de quinua al mercado de los Países Bajos porque por medio de este acuerdo, este producto estará exento de aranceles y la creación de los programas: ExpoEcuador, Apoyo al Comercio y AL-INVEST 5.0 permiten el fortalecimiento de la internacionalización de Equsauce al recibir ayuda en sus actividades de exportación, comercio exterior y acceso a nuevos mercados.

- La industria de salsas en Ecuador ha estado en crecimiento en los últimos años, en donde, la empresa que produce la salsa de quinua y este producto están ingresando a una industria que tiene un PIB positivo de \$16,809,560 y un crecimiento positivo de 2.96% en 2018. Además, tiene una utilidad gravable de \$904,844 y una rentabilidad de 5,38% que permiten pagar los impuestos y, por lo tanto, conseguir mejores beneficios financieros.
- Se necesita cumplir todos los requisitos de importación para que la salsa de quinua ingrese al mercado, especialmente los certificados de calidad (BRC Global Standards) y comercio justo (Fairtrade – Max Havelaar) porque estos certificados serán fuentes de veracidad para los consumidores neerlandeses acerca de los atributos que diferencian a la salsa de quinua.
- Ecuador no está al mismo ritmo que la mayoría de los países en conseguir la tecnología de punta necesaria para producir salsas de manera óptima, rápida y masiva. Por lo tanto, la empresa debe considerar en conseguir la maquinaria que tenga la capacidad de realizar un proceso de producción óptima y versátil, además de, poder hacer más de una acción.
- Los cambios en las tendencias de los consumidores de los Países Bajos benefician a la salsa de quinua porque es un producto alimenticio saludable que no ha sido aún comercializado allá y que contiene ingredientes únicos como la quinua, que es su ingrediente principal. Como resultado, estos ingredientes dan a la salsa de quinua una mayor cantidad en proteínas y fibra y una baja cantidad de calorías, siendo estas propiedades los atributos que buscan los consumidores neerlandeses en los productos alimenticios.
- Se debe considerar la sensibilidad del precio de los consumidores neerlandeses y su actitud consumista cautelosa para determinar las estrategias de precio y las estrategias de promoción adecuadas para que la salsa de quinua pueda ser aceptada y consumida en los Países Bajos.
- El Modelo Hofstede indica que Ecuador y los Países Bajos tienen diferentes formas de cultura, en donde, sus comportamientos y puntos de vista en varias dimensiones culturales es muy distinta que puede afectar la forma de hacer negocios al no haber un entendimiento de los comportamientos y valores de

cada parte. Por lo tanto, se debe comparar y entender la cultura de los Países Bajos para definir formas de hacer negocios con ellos.

- Los proyectos de inversión para mejorar la infraestructura física por parte del gobierno de los Países Bajos permiten que haya un proceso logístico y de distribución más versátil y óptimo para la salsa de quinua, en donde, se mejorarán los sistemas de transporte al expandir autopistas, construir sistemas ferroviarios que conecten las principales ciudades y puertos de los Países Bajos con varias ciudades europeas.

3. Análisis del cliente

El análisis del cliente se realizará por medio de la investigación de mercados que significa la identificación y recopilación de información para su posterior análisis, difusión y uso de forma sistemática y objetiva, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones acerca de la identificación de oportunidades y solución de problemas del marketing (Naresh, 2008).

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

- **Oportunidad de mercado:** Incremento notable de consumo de productos alimenticios saludables, especialmente de productos alimenticios hechos a base de quinua en Ámsterdam.
- **Problema administrativo:** ¿Cuáles son las características del mercado meta de Ámsterdam, al que se venderá la salsa de quinua?
- **Problema de investigación:** ¿Cuál es el grado de aceptación en el mercado de Ámsterdam de la comercialización de una salsa fabricada a base de quinua proveniente de Ecuador?
- **Hipótesis:**
 - H_0 : El 60% aceptaría la comercialización de salsa de quinua.
 - H_1 : El 40% aceptaría la comercialización de salsa de quinua.
- **Preguntas de investigación:**
 - ¿Cuáles son los atributos que debe tener una salsa para satisfacer las necesidades de los consumidores que viven en Ámsterdam?

- ¿En qué rango de precios los consumidores estarían dispuestos a comprar una salsa de quinua?
- ¿Cuál es el sitio donde los consumidores compran con mayor frecuencia un producto alimenticio?
- ¿Cuál medio de comunicación los consumidores utilizan con mayor frecuencia para averiguar más sobre nuevos productos?
- **Objetivo general:** Determinar la aceptación en el mercado de Ámsterdam de la comercialización de una salsa fabricada a base de quinua proveniente de Ecuador.
- **Objetivos específicos:**
 - Identificar los atributos que debe tener una salsa para satisfacer las necesidades de los consumidores que viven en Ámsterdam.
 - Definir el rango de precios en que los consumidores estarían dispuestos a comprar una salsa de quinua.
 - Determinar el sitio en donde los consumidores compran con mayor frecuencia un producto alimenticio.
 - Investigar el medio de comunicación donde los consumidores utilizan con mayor frecuencia para averiguar más sobre nuevos productos.

3.1.1. Investigación cualitativa

En la investigación cualitativa, se utilizó la metodología de muestreo por expertos, que es un método no probabilístico, en donde se realizaron entrevistas a personas que tienen mucho conocimiento y experiencia en los temas relacionados a la tesis. Para este caso, se realizaron las entrevistas a la Ing. Andrea Vélez y a la Ing. Rosa González, y dos entrevistas adicionales a los clientes potenciales: Omega Trading y Splexs Trade International, quienes trabajan como agente y mayorista dentro de los Países Bajos respectivamente. La realización de estas cuatro encuestas tiene como objetivo encontrar información sobre valores, comportamientos, gustos, preferencias y necesidades de los consumidores neerlandeses para determinar las características del producto, precio, plaza y promoción de la salsa de quinua. Por último, se utilizó un brain mapping para presentar las conclusiones obtenidas.

Entrevistas a expertos

Primera entrevista

- **Nombre:** Andrea Vélez.
- **Biografía:** Ingeniera en alimentos con 25 años de experiencia dentro de la industria alimenticia, trabajando dentro de compañías como Camari y Fábrica la Verde.
- **Duración de la entrevista:** 20 minutos.
- **Fecha:** 2 de mayo del 2019.

Conclusiones obtenidas

- La industria de las salsas ha estado creciendo en los últimos años, en donde, se han creado más empresas ecuatorianas productoras de salsas debido a que estas empresas encontraron la oportunidad de buscar nuevos consumidores al exportarles nuevas salsas fabricadas en Ecuador.
- Los incentivos dados por el MPCCI, el MAG y el CORPEI a la industria alimenticia para incrementar la producción y comercialización de productos alimenticios influye en muchas industrias alimenticias como el de las salsas, en conseguir mayores ingresos y mercado en el exterior por medio de productos más diferenciados y de mejor calidad.
- Existen un total de 5000 proveedores de quinua en Ecuador y 8% de estos se encuentran dentro de la ciudad de Quito, es decir, hay un total de 400 proveedores de quinua en Quito. Además, existen 390, 300, 270, 250, y 200 proveedores de leche, albahaca, tomillo, marañón y aceite de oliva respectivamente en la ciudad de Quito en Ecuador.
- En el caso del producto, la salsa de quinua tiene el potencial para ser exportada a mercados internacionales porque tiene un mayor contenido de proteínas y fibra, además de tener un bajo contenido de calorías, atributos que son buscados en productos alimenticios saludables en los mercados europeos.
- Para producir la salsa de quinua se necesita una infraestructura que pueda contener toda la maquinaria, que incluye: licuadora industrial, marmita industrial, tanque de lavado y congeladores. Además de, los muebles y

enseres que serán usados por los operadores, por ejemplo: mesas de acero inoxidable, escritorios, estanterías y sillas. Por otro lado, los procesos de producción de la salsa de quinua se dividen en lavado, licuado y pasteurización y estos procesos deben tener un control para no afectar la calidad del producto final.

Segunda entrevista

- **Nombre:** Rosa González.
- **Biografía:** Ingeniera comercial de más de 15 años de experiencia en el ámbito de importaciones y exportaciones, trabajando dentro de varias empresas como gerente de comercio exterior, incluyendo el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).
- **Duración de la entrevista:** 15 minutos.
- **Fecha:** 7 de mayo del 2019.

Conclusiones obtenidas

- En los Países Bajos, las personas que tienen un estilo de vida saludable prefieren alimentos más sanos, por ejemplo: con menos grasa y colesterol. Además, la tendencia a consumir este tipo de productos alimenticios ha incrementado en los últimos años, en donde, este tipo de consumidores son los que estarían más dispuestos a adquirir productos alimenticios hechos a base de frutas, verduras u hortalizas, como la salsa de quinua, porque buscan beneficios que les permita tener longevidad y una dieta saludable y alimenticia, por ejemplo: salud, nutrición, reducción de peso, etc.;
- Las responsabilidades, costos y riesgos que se deben asumir en la exportación del producto dependerán del incoterm que se haya negociado con el importador. Además, los costos que incurren en los procesos de importación y exportación para todo producto son los siguientes: costos del país de origen (transporte y seguro interno, documentación, agente de aduanas, manipuleos), costos de transporte y seguro internacional; y costos del país de destino (manipuleos, impuestos de importación, transporte y seguro interno, agente de aduanas y documentación del país de destino).

- La salsa de quinua no ha sido comercializada dentro de los Países Bajos o en Europa, por lo tanto, el producto es nuevo e innovador para este mercado. Además, el nivel de producción debe tener la capacidad de satisfacer y cubrir la demanda con el objetivo de que el producto sea competitivo en el mercado de Ámsterdam.

Entrevistas a clientes potenciales

Primera entrevista

- **Nombre:** Matthijs de Jong.
- **Biografía:** Gerente de ventas de Omega Trading, empresa neerlandesa que trabaja como agente de ventas en la asistencia, entrega y venta de productos provenientes de países de América hacia los Países Bajos.
- **Duración de la entrevista:** 15 minutos.
- **Fecha:** 17 de mayo del 2019.

Conclusiones obtenidas

- El mercado de los Países Bajos es muy maduro y exigente, en donde los consumidores neerlandeses son racionales en sus decisiones de compra, por lo tanto, reflexionan antes de realizar cualquier compra y no son impulsivos.
- Los principales factores que los consumidores neerlandeses consideran al comprar productos alimenticios, incluidas las salsas, son: la calidad del producto, el sabor del producto, la cantidad que contiene el producto y la disponibilidad del producto.
- Los consumidores neerlandeses buscan productos alimenticios más saludables, como las salsas, principalmente por razones de nutrición. Por lo tanto, los consumidores demandan más productos alimenticios que sean: bajos en grasa, bajos en colesterol o elaborados a base de frutas, legumbres u hortalizas.
- Los consumidores neerlandeses son indiferentes al escoger entre productos nacionales y productos internacionales. Sin embargo, ellos no muestran interés en comprar un producto extranjero si este no contiene certificados que indiquen que el producto es de calidad, no es dañino y que su proceso de

producción se realizó bajo los principios de comercio justo.

- Las empresas utilizan los siguientes medios de comunicación para promocionar sus productos:
 - **Televisión:** En este medio de comunicación, las empresas promocionan sus productos por medio de publicidad, en donde, los comerciales aparecen durante bloques entre programas.
 - **Televisión comercial:** Existen estaciones de televisión que permiten realizar publicidad durante la transmisión de cualquier programa. Incluso, las pausas publicitarias pueden ser más largas que los programas, porque en este medio se dedica más tiempo a comerciales.
 - **Radio:** En la radio, las empresas promocionan sus productos durante las pausas de las transmisiones, siguiendo la misma estructura que la televisión.
 - **Internet:** Este es el medio de comunicación más utilizado por los consumidores neerlandeses, en donde, buscan información sobre productos alimenticios, como las salsas, por medio de las páginas web de las empresas que producen los productos alimenticios que consumen, o por medio de los periódicos digitales neerlandeses al buscar en las secciones de productos alimenticios. Además, los consumidores neerlandeses utilizan las redes sociales para informarse de productos, incluidas las salsas, por medio de las publicidades, siendo Facebook, Whatsapp y Youtube las redes sociales más utilizadas.

Segunda entrevista

- **Nombre:** Frank Jansen.
- **Biografía:** Gerente comercial de Splexs Trade International, empresa neerlandesa que tiene la función de mayorista en ayudar a empresas extranjeras al incrementar sus exportaciones por medio de la compra y venta de sus productos al buscar puntos de venta correspondientes al tipo de producto en los Países Bajos.
- **Duración de la entrevista:** 15 minutos.
- **Fecha:** 18 de mayo del 2019.

Conclusiones obtenidas

- Los consumidores neerlandeses adquieren salsas en los supermercados y realizan sus compras una o dos veces por semana, en donde, gastan alrededor de 100 euros en sus compras semanales.
- Dentro de los Países Bajos existen varios supermercados, sin embargo, los supermercados más importantes, los cuales tienen gran variedad de productos y los consumidores van allá a comprar frecuentemente son:
 - **Albert Heijn:** Esta es la cadena de supermercados más grande de los Países Bajos, con docenas de tiendas alrededor de Ámsterdam y en varias ciudades del país, en donde, se venden los productos de marca y los productos de calidad.
 - **Dirk van den Broek:** Esta cadena de supermercados vende principalmente productos estandarizados y de calidad debido a que no se enfoca en vender tantos productos de marca.
 - **Jumbo:** Esta cadena de supermercados se enfoca en vender únicamente productos de marca.
 - **Otras cadenas de supermercados:** Existen también otras cadenas de supermercados que tienen menor presencia que las cadenas de supermercados anteriormente mencionadas: Vomar, Aldi & Lidl y Ekoplaza, siendo la última la cadena de supermercados de productos orgánicos más grande de los Países Bajos.
- Los consumidores neerlandeses tienden a comprar en los supermercados de lunes a viernes en el horario de 17:00 pm a 20:00 pm, es decir, hay una mayor presencia de consumidores temprano por la noche. Por otro lado, los consumidores neerlandeses tienden a comprar los sábados y domingos en los supermercados por la mañana, es decir, hay una mayor cantidad de consumidores en el horario de 6:00 am a 12:00 pm.
- Todas las salsas se venden en envases de vidrio en tamaños de 250, 300, 350, 400 y 450 gramos, siendo las salsas en envases de 300 gramos la presentación que los consumidores neerlandeses más consumen de este producto. Además, todas las salsas se venden en un rango de €0,50 a €3 sin importar el tamaño, en donde, si una salsa es vendida a un diferente precio

que el establecido en el rango, los consumidores neerlandeses dudarán de su valor y no querrán comprarlo.

Brain Mapping

Brain mapping, que significa mapeo cerebral en español, se utilizó con el objetivo de dar una descripción gráfica, detallada y clara de las conclusiones obtenidas después de realizar las entrevistas a los expertos y en las entrevistas a los clientes potenciales como parte de la investigación cualitativa:

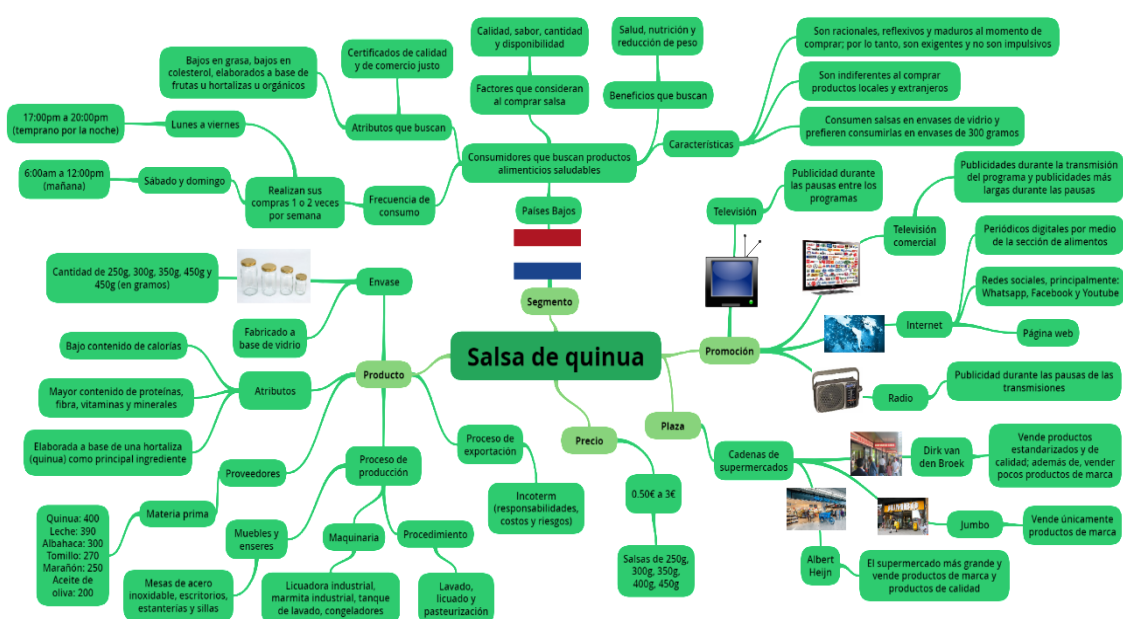


Figura No 5: Brain Mapping

3.1.2. Investigación cuantitativa

En la investigación cuantitativa, se realizaron 10 encuestas del 23 al 26 de mayo del año 2019 a ciudadanos de los Países Bajos que residen en Ámsterdam y que tienen las edades entre 20 a 38 años. La metodología que se utilizó para realizar la investigación cuantitativa se llama muestreo aleatorio simple, que es un método de muestreo probabilístico para realizar las 10 encuestas por medio de formularios de la internet, en que se utilizó Google Formularios. Por medio de la siguiente infografía, se presentan las conclusiones obtenidas después de recopilar las respuestas de las encuestas y obtener los resultados al utilizar la correlación de variables y las tablas de contingencia:



Figura No 6: Infografía

3.1.3. Conclusiones del análisis del cliente

- El atributo que los consumidores neerlandeses buscan al comprar salsas es la calidad porque este mercado es exigente y demanda que la salsa se ajuste a sus reclamos. Además, tener una mejor nutrición es el beneficio que los consumidores neerlandeses consideran como el más relevante de la salsa de quinua porque permite que logren sus objetivos de tener una dieta saludable y conseguir longevidad. Por otro lado, ellos también consideran que mejorar la salud es otro beneficio importante de la quinua que permitirá conseguir estos objetivos.
- Los consumidores neerlandeses adquieren salsas por medio de los supermercados y realizan sus compras dos veces por semana y ellos están acostumbrados a consumir las salsas en envases de vidrio, en donde, consumen envases de salsas de 250, 300, 350, 400 y 450 gramos se venden dentro de un rango de €0.50 a €3. Por lo tanto, los consumidores neerlandeses quisieran que la salsa de quinua tenga la misma presentación que tienen las demás salsas y su precio justo o precio de venta sea €2.32.
- La mayoría de los consumidores neerlandeses estarían totalmente dispuestos a comprar la salsa de quinua y la mayoría considera que este producto debería ser vendido en la cadena de supermercados Albert Heijn porque es la cadena de supermercados más grande de los Países Bajos. Sin embargo, el resto de los consumidores neerlandeses también quisiera comprar la salsa de quinua en las cadenas de supermercados Dirk van den Broek y Jumbo debido a la presencia que ellos tienen en el mercado neerlandés al ser los principales competidores de Albert Heijn.
- La internet es el medio de comunicación más utilizado por los consumidores neerlandeses, en donde, ellos buscan información sobre productos, como las salsas, por medio de los periódicos digitales neerlandeses en sus secciones de productos alimenticios. Por otro lado, el resto de los consumidores neerlandeses visitan las páginas web de las empresas productoras de los productos alimenticios respectivos porque reciben información del contenido, disponibilidad y precio de los productos alimenticios que consumen, además de, de la publicidad y promoción de estos productos alimenticios.

4. Oportunidad de negocio

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

El propósito de este plan de negocios es producir y comercializar salsa de quinua desde Ecuador hacia Países Bajos, en donde el mercado meta estará localizado dentro de los Países Bajos. Los Países Bajos fueron escogidos como el mercado de destino para la exportación de salsa de quinua debido a la oportunidad de negocio encontrada acorde a los hallazgos descubiertos al realizar el análisis de los entornos externos de la industria de salsas en Ecuador y en los Países Bajos; el análisis de esta industria en los Países Bajos; la matriz de evaluación de los factores externos: el análisis del cliente con las investigaciones cualitativas y cuantitativas y el tamaño del mercado potencial. En primer lugar, para escoger el mercado al que se va a exportar la salsa de quinua, se utilizó la matriz de selección de países (MSP) porque por medio de esta matriz se selecciona el destino más adecuado para la internacionalización del producto a través de la identificación de criterios de valoración sobre los que se va a hacer la evaluación, utilizando ponderaciones con coeficientes numéricos para dar un resultado total y el país que tenga el resultado más alto es el mercado escogido para la exportación de la salsa de quinua. Se seleccionaron cinco países de Europa (Bélgica, Francia, Países Bajos, Reino Unido y Dinamarca) porque fueron escogidos en términos de localización en la misma zona geográfica y los criterios de valoración fueron escogidos en términos generales y específicos (crecimientos económicos, industria de las salsas, barreras arancelarias y no arancelarias, exportaciones, importaciones y tamaño de competidores), en donde, los Países Bajos obtuvieron el mayor puntaje de todos los cinco países con 3.87 puntos, indicando que este es el destino más adecuado para la exportación de la salsa de quinua (ver anexo 1). Dentro del análisis externo, varios productos ecuatorianos, incluida la salsa de quinua, se benefician de la entrada libre al mercado europeo debido al acuerdo comercial firmado entre Ecuador y la Unión Europea (organización en donde los Países Bajos son miembros) que estipula la eliminación de todas las barreras arancelarias del 61% de los productos industriales, incluido cualquier tipo de salsas, desde el 1 de

enero del 2017. Además, la creación de los programas de cooperación para el fomento de la producción y el comercio en empresas ecuatorianas junto la implementación del plan de mejora competitiva de la quinua del MPCCI, MAG y CORPEI permiten una fácil y rápida internacionalización de la empresa productora de salsa de quinua al recibir información y soporte en los temas de exportación, logística y distribución; y gracias a estas variables, incrementó el valor en dólares de exportaciones de salsas que ayudó en dar un crecimiento en la balanza comercial de 15.88% en el último año.

Además, los Países Bajos se han convertido en el principal centro de comercio de Europa porque la mayoría de los productos, como las salsas, que son exportados de países de los demás continentes, ingresan a los Países Bajos por medio de aeropuertos o puertos marítimos, especialmente por medio del puerto de Ámsterdam porque es el principal y más grande puerto de todos para ser vendidos en el punto de venta indicado o para reexportación a otros países europeos. Como resultado, el monto de la balanza comercial de la industria de las salsas aumentó constantemente durante los últimos cinco años, alcanzando un monto de €138,774,485; que derivó en un crecimiento abrupto de la balanza comercial de 156% en 2018. Por lo tanto, los Países Bajos deben importar estos productos, incluidas las salsas, de otros países para satisfacer la demanda europea porque su capacidad de producción no abarca toda la demanda, en donde, Ecuador fue uno de los países escogidos debido a los beneficios que los dos países pueden ganar gracias al acuerdo comercial firmado. Además, la salsa de quinua también se beneficia del incremento de la inflación de los Países Bajos que aumentó a 1.7% en el último año porque se puede incrementar el precio del producto y no tener los costos bajo el flujo de limitación del mercado neerlandés y este incremento no afectará el nivel de compra por parte de los consumidores neerlandeses porque el coeficiente de Gini de los Países Bajos fue de 27.0 en el último año, que indica que la desigualdad de ingresos y la desigualdad económica es baja en los Países Bajos, por lo tanto, los consumidores neerlandeses tienen un alto bienestar económico y pueden comprar salsas a

mayor precio dando mayores posibilidades de conseguir más compradores de la salsa de quinua.

Por otro lado, el lanzamiento de nuevos proyectos de inversión para mejorar la infraestructura física de los Países Bajos desde 2017, ha permitido la construcción, expansión y mejoramiento de los sistemas de transporte de los Países Bajos. Por lo tanto, el proceso logístico de la salsa de quinua será óptimo y versátil al tener una mayor facilidad y flexibilidad en la recepción, transporte y distribución del producto. Además, las variables de la fuerza de amenaza de nuevos competidores: requisitos en las economías de escala, inversiones de capital, acceso a canales de distribución, requerimientos de personal, y diferenciación del producto evitan que cualquier competidor ingrese rápidamente al mercado de salsas de los Países Bajos, especialmente la última variable que obliga a las empresas a buscar atributos de sus salsas que les diferencie de los demás y puedan conseguir ventas. Por lo tanto, la empresa productora de salsa de quinua y este producto se benefician de la falta de competencia en el mercado de salsas y no van a ser afectados por estos requisitos debido a que están considerados todos estos para el funcionamiento de la empresa y la salsa de quinua tiene atributos que están relacionados con el entorno social actual de los Países Bajos, en donde, la mayoría de los consumidores neerlandeses consumen salsas, especialmente de marcas, porque quieren tener un aditivo en sus comidas pero ellos están mostrando se presenta una tendencia de consumo por productos nuevos e innovadores que tengan atributos que los hagan resaltar sobre la competencia, principalmente en productos alimenticios como las salsas, en donde, los consumidores neerlandeses buscan productos alimenticios que puedan satisfacer sus necesidades de salud y nutrición debido a que los productos alimenticios actuales no llegan a cumplir sus expectativas, en donde, acorde al análisis del cliente, 40% de los encuestados encuentra defectos de alto contenido en calorías en las salsas de tomate, mientras que 10% encuentra el mismo defecto en la mayonesa y la mostaza. Además, 10% de los encuestados encuentran el defecto de alto contenido en grasa en la salsa de tomate, la mayonesa y la mostaza y otro 10% encuentra defectos de sabor fuerte en la

salsa de soja. Como consecuencia, estos consumidores han desarrollado un estilo de vida dirigido a una dieta saludable y a una alimentación basada en frutas, legumbres u hortalizas, en donde, han mostrado nuevos hábitos de consumo en productos alimenticios saludables con un consumo de 62% de estos productos el último año. Por lo tanto, la salsa de quinua se diferencia de la competencia al tener a la quinua como su ingrediente principal que, junto a otros ingredientes únicos, dan las siguientes propiedades de la salsa de quinua que no tiene la competencia: más gramos de proteínas; un alto aporte de fibra; un nivel bajo de calorías; y un mayor contenido de los minerales potasio, magnesio y zinc, además de las vitaminas B y E. Además, estas propiedades dan como beneficio: mejorar la salud, tener una mejor nutrición, reducir el peso corporal y mantener el aparato digestivo saludable; en donde, 70% de los encuestados consideran tener una mejor nutrición como el beneficio más importante de la salsa de quinua, mientras que 20% consideran mejorar la salud como otro beneficio importante de la salsa de quinua. Además, 55.6% de los encuestados compraría la salsa de quinua por razones de longevidad, mientras que, 44.4% de los encuestados compraría este producto por razones de dieta. Por lo tanto, la salsa de quinua tiene atributos de calidad que es el atributo más buscado por los consumidores neerlandeses.

En segundo lugar, se realizó un análisis de precios para determinar el precio de referencia, es decir, el precio límite de venta para cualquier salsa que sea comercializada en los Países Bajos, en donde, el precio de venta de cualquier salsa no debe ser igual o mayor al precio de referencia o no habrá mercado para el producto porque no se podrán cubrir todos los costos de producción y comercialización de la salsa con los ingresos obtenidos por sus ventas. Por lo tanto, para determinar el precio de venta de la salsa de quinua con el que se comparará a ese precio de referencia, se utilizarán todos los costos: costo total unitario, gastos, utilidad, transporte y flete, costo adicional, margen del distribuidor y margen dado al distribuidor. Para calcular este precio, se escogieron precios de tres salsas de cada uno de los principales supermercados de los Países Bajos que también fueron escogidos en el análisis del cliente:

Albert Heijn, Dirk van den Broek y Jumbo. Estos precios, como están en euros, serán transformados por el tipo de cambio dólar a euro y los dos resultados se multiplicarán para calcular el precio por unidad en dólares y este precio será dividido por la cantidad de la salsa para obtener el precio por gramos que será multiplicado por mil para obtener el precio por kilogramos de cada producto. Posteriormente, se sacará el promedio de los precios por kilogramos obtenidos eliminando el mayor y menor resultado para evitar distorsiones. Finalmente, después de realizar el análisis de precios se obtuvo como precio de referencia \$3.94 precio que es superior al precio de venta de la salsa de quinua que es de \$3.61. Por lo tanto, existe mercado para la salsa de quinua y se pueden cubrir todos los costos con los ingresos obtenidos de las ventas.

Tabla No 8: Análisis de precios de salsas en los Países Bajos

	Albert Heijn			Jumbo			Dirk van den Broek			Precio de referencia
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
Precio de bienes sustitutos en cadenas de supermercados en Países Bajos en euros	2.5	1.05	0.7	1.29	1.22	2.15	1.47	0.88	0.76	
Tipo de cambio dólar/euro	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11	
Precio en US\$	2.775	1.166	0.777	1.432	1.354	2.387	1.632	0.977	0.844	
Cantidad en ml o gramos	300	450	350	400	300	450	300	250	400	
Precio por gramos	0.0093	0.0026	0.0022	0.0036	0.0045	0.0053	0.0054	0.0039	0.0021	
Precio por kilogramos	9.25	2.59	2.22	3.58	4.51	5.30	5.44	3.91	2.11	3.94

Adaptado de: Distrifood

Por último, acorde al Ministerio de Asuntos Exteriores de la Unión Europea, hubo un consumo per cápita de 6 kilogramos de quinua en los últimos cinco años y se espera que continúe la tendencia en los próximos años. Por lo tanto, la multiplicación entre la población de los Países Bajos y el consumo per cápita da como resultado el consumo potencial por habitante en kilogramos y dividido para mil da el consumo potencial por habitante en toneladas, que es el consumo potencial de quinua los Países Bajos, cantidad que servirá para determinar la brecha de demanda.

Tabla No 9: Cálculo del consumo potencial de los Países Bajos

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Población de los Países Bajos	16,829,289	16,900,726	16,979,120	17,081,507	17,181,084	17,282,163
Consumo de quinua por persona (consumo per cápita)	6	6	6	6	6	6
Consumo potencial por habitante (kilogramos)	100,975,734	101,404,356	101,874,720	102,489,042	103,086,504	103,692,978
Consumo potencial por habitante (toneladas)	100,976	101,404	101,875	102,489	103,087	103,693

Adaptado de: Ministerio de Asuntos Exteriores de la Unión Europea

La brecha de demanda es la cantidad de demanda insatisfecha de los consumidores de un país, por lo tanto, si no hay una brecha de demanda en los Países Bajos, no hay mercado potencial para la salsa de quinua. Debido a que la salsa de quinua es un producto nuevo e innovador, se utilizará la brecha de demanda de la quinua para determinar el mercado potencial de este producto porque es su ingrediente principal y el ingrediente con mayor contenido dentro de este producto. El consumo potencial será restado por el total de importaciones en toneladas para calcular con la misma unidad, el resultado de cada año será la brecha de demanda.

Tabla No 10: Brecha de demanda

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Consumo potencial de quinua en los Países Bajos	100,976	101,404	101,875	102,489	103,087	103,693
Importaciones en Países Bajos de quinua (toneladas)	3,485	4,007	5,471	5,500	5,700	6,100
Mercado potencial	97,491	97,397	96,404	96,989	97,387	97,593
0.1%	97.491	97.397	96.404	96.989	97.387	97.593

Adaptado de: Ministerio de Asuntos Exteriores de la Unión Europea

Después de realizar el cálculo, se determina que existe una brecha de demanda superior a 95,000 en los últimos años llegando a ser de 97,593 en 2019. Por lo tanto, existe mercado de salsa de quinua porque cada persona que vive en Países Bajos consume 6 kilogramos al año dando un consumo potencial superior a 100,000 cada año, siendo de 103,693 en 2019 pero apenas han estado comprando menos de 6,200 en los últimos años con 6,100 la cantidad comprada en 2019, lo que comprueba que hay una brecha de demanda importante que no está satisfecha, siendo esta brecha de consumo el tamaño del mercado potencial de la salsa de quinua y de este mercado se captará el porcentaje acorde a las toneladas que se enviarán al año. Por lo tanto, se captará el 0.1% de este mercado potencial que da un total de 97 toneladas en el año 2019. Para determinar las toneladas que se van a vender, se utilizará la técnica del análisis numérico de los mínimos cuadrados, en donde, la variable x es la población de los Países Bajos, la variable y es la captación del mercado y el índice del crecimiento de la población de los Países Bajos es de 0.55% (ver anexo 2). Los resultados obtenidos se utilizarán para el cálculo de la ecuación $y=ax+b$:

Tabla No 11: Ecuación $y=ax+b$

$y = a x + b$	
a =	2.04
b =	62.39
$y = 2.04 x + 62.39$	

Después de realizar los cálculos, se determinó que los coeficientes de la fórmula, que son a y b dieron como resultado 2.04 y 62.39. Por lo tanto, por cada millón de habitantes de los Países Bajos las toneladas de salsa de quinua crecerán en 2.04% y se utilizarán estos resultados para realizar la proyección de toneladas de salsa de quinua que se van a vender para los siguientes cinco años:

Tabla No 12: Proyección de toneladas de salsa de quinua (2020-2024)

Año	Población en millones de habitantes	Cantidad de toneladas de salsa de quinua
2020	17.38	97.89
2021	17.47	98.09
2022	17.57	98.29
2023	17.67	98.48
2024	17.76	98.68

Por lo tanto, se venderá 97 toneladas de salsa de quinua en 2020 y 98 toneladas entre los años 2021 a 2024. Además, las toneladas de la salsa de quinua incrementan al mismo nivel que la población neerlandesa, lo que indica que se podrá satisfacer una mayor cantidad del mercado potencial.

5. Plan de marketing

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing es el método por medio del que una empresa espera alcanzar los siguientes objetivos: crear valor para el segmento que se va a atender y lograr establecer relaciones redituables con este, en donde, la empresa identifica su segmento por medio de la segmentación y el mercado meta, y la forma de ingreso al segmento escogido por medio de la diferenciación y el posicionamiento (Kotler & Gary, 2013). La estrategia general de marketing que se utilizará es la estrategia de diferenciación que significa la venta dentro de un mercado de un producto que tiene atributos que son percibidos por el cliente como únicos y distintivos que lo distinguen de los productos de la competencia y estos atributos ayudarán en influenciar a que el cliente pague más por este

producto (Kotler & Gary, 2013). Se escogió esta estrategia porque, como su nombre dice, se aplica a productos que los consumidores perciben que tienen atributos distintivos, y la salsa de quinua tiene varios atributos que le diferencian de la competencia y le convierten en un producto único, innovador, saludable y nutritivo que permite que los consumidores neerlandeses lo perciban como un producto de mayor valor y quiera pagar por este producto.

5.2. Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización que se va a utilizar para la salsa de quinua es la exportación que significa la venta al extranjero de productos tangibles (bienes) o productos intangibles (servicios) (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013). Por lo tanto, esta estrategia es la adecuada para realizar la internacionalización de la salsa de quinua porque este producto será transportado por medio de vía marítima hacia los Países Bajos para su posterior venta. Dentro de la exportación, se utilizará el régimen de exportación del artículo 158 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, cuyo acrónimo es COPCI, que se llama exportación definitiva y este régimen permite la salida definitiva del país ecuatoriano de cualquier tipo de producto para su libre circulación en el mercado extranjero (COPCI, 2017).

5.3. Incoterm

Incoterms es acrónimo de international commerce terms que significan términos de comercio internacional en español y son la guía de las responsabilidades, costos y riesgos para los individuos que participan en la exportación e importación en el comercio internacional, siendo emitidos por International Chamber of Commerce (ICC), cuyo nombre en español es Cámara de Comercio Internacional (ICC, 2019). La salsa de quinua va a ser exportada hacia los Países Bajos por vía marítima porque todas las salsas que son exportadas hacia ese país ingresan por medio de puertos marítimos y los costos logísticos de transportar esta salsa de quinua hacia los Países Bajos son menores por vía marítima que por vía aérea, por lo tanto, se utilizará un incoterm marítimo para realizar este proceso. De todos los incoterms marítimos, se escogió el incoterm

FOB porque da menos costos a Eqsauce y permite una mayor facilidad en la entrega y transporte de la salsa de quinua.

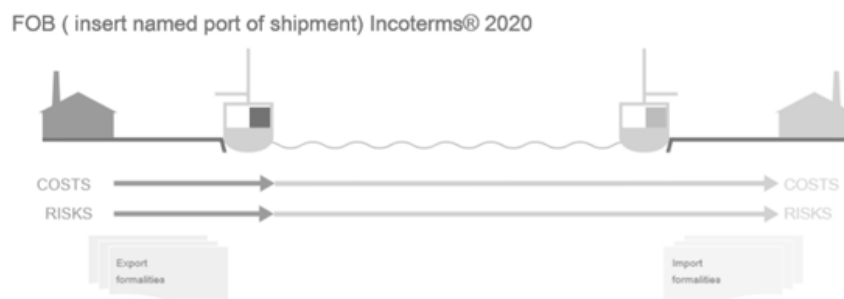


Figura No 7: Estructura del incoterm FOB
Tomado de: International Chamber of Commerce

Este incoterm es acrónimo de free on board que en español significa libre a bordo y es un incoterm marítimo, en donde, la empresa vendedora (Eqsauce) entregará la mercancía a bordo del barco determinado por la empresa compradora (Splexs International Trade o Bargary B.V.), en el puerto de embarque determinado por la empresa vendedora. La transferencia de las responsabilidades, costos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía entre la empresa vendedora y la empresa compradora ocurre cuando la mercancía está a bordo del barco, en donde, la empresa compradora adquiere todas las responsabilidades, costos y riesgos desde ese momento en adelante (ICC, 2019).

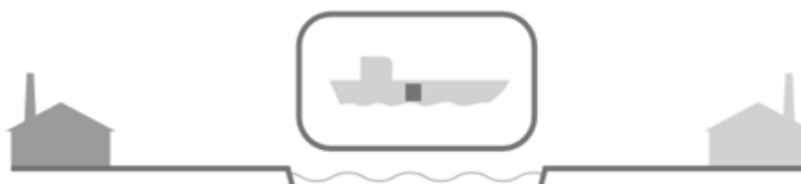


Figura No 8: Responsabilidades, costos y riesgos del incoterm FOB
Tomado de: International Chamber of Commerce

5.4. Mercado objetivo

Se realizó una segmentación del mercado de los Países Bajos obteniendo información del Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), cuyo nombre en

español es Oficina Central de Estadística de los Países Bajos (CBS, 2019). Esta segmentación dio un mercado meta de 253,187 consumidores potenciales.

Tabla No 13: Segmentación del mercado de los Países Bajos

Variable	Sub variable		Porcentaje	Mercado meta
Geográfica	País	Países Bajos		17,282,163
	Provincia	Holanda Septentrional	17%	2,937,968
	Ciudad	Ámsterdam	30%	881,390
Demográfica	Edad	Entre 20 a 39 años	62%	546,462
	Nivel socioeconómico	Alto y medio	66%	360,665
Psicográfica	Estilo de vida	Alimentación saludable	90%	324,598
Conductual	Beneficios	Mejor nutrición	78%	253,187
Mercado meta	N			253,187

Tomado de: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

5.5. Propuesta de valor

Tabla No 14: Propuesta de valor de la salsa de quinua

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de cliente.
<ul style="list-style-type: none"> - Agricultores de alimentos: Quinua, tomillo, albahaca y marañón. - Empresas proveedoras de materia prima: Quinua, tomillo, albahaca, marañón, leche y aceite de oliva. - Empresas mayoristas: Splex International Trade y Bargary B.V. - Empresas minoristas: Albert Heijn, Dirk van den Broek y Jumbo. - Empresas certificadoras: BRC Global Standards y Fairtrade International – Max Havelaar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de producción: Desinfección, lavado, pasteurización y deshidratación. - Elección de proveedores de materia prima: Quinua, tomillo, albahaca, marañón, leche y aceite de oliva. - Proceso de comercialización: Incoterm (responsabilidades, costos y riesgos) 	<p>Salsa de quinua que tiene una presentación en botella de vidrio de 300 gramos que tiene como su nombre dice, a la quinua como su ingrediente principal, siendo un ingrediente que no procede de un territorio europeo. Además, tiene como ingredientes: aceite de oliva, leche, marañón, tomillo y albahaca, en donde, los tres últimos junto a la quinua son ingredientes nuevos y auténticos que aportan un mayor contenido nutricional a la salsa con una mayor cantidad de gramos de proteínas; un alto aporte de fibra; un nivel bajo de calorías; y un mayor contenido de los minerales potasio, magnesio y zinc y de las vitaminas B y E. Estas propiedades permiten dar un mayor número de beneficios al consumidor: mejorar la salud, mantener el aparato digestivo saludable, reducir el peso corporal y ayudar en tener una mejor nutrición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de ventas: Muestras y paquetes de descuentos. - Fuerza de ventas: Seguimiento y análisis de la compra y venta del producto para influenciar al consumidor de comprarlo. - Servicio post-venta: Garantías; buzón para la recepción de quejas, observaciones y sugerencias; y encuestas de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación geográfica: <ul style="list-style-type: none"> - País: Países Bajos - 17,282,753. - Provincia: Holanda Septentrional - 2,765,240. - Ciudad: Ámsterdam - 829,572. - Segmentación demográfica: <ul style="list-style-type: none"> - Edad: entre 20 a 39 años - 306,942. - Nivel socioeconómico: alto y medio con más de 2778 euros por mes - 76,735. - Segmentación psicográfica: <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de vida: Alimentación sana - 9,976. - Segmentación conductual: <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios: Nutrición - 2,494.
Estructura de coste <ul style="list-style-type: none"> - Proyección de ingresos, costos y gastos. - Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. - Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja. - Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración. - Índices financieros. 		Fuente de ingreso <ul style="list-style-type: none"> - Venta de salsa de quinua en presentación de botella de vidrio de 300 gramos hacia los consumidores neerlandeses. 		

5.6. Diferenciación

La salsa de quinua se diferencia de las demás salsas en sus siguientes atributos: como su nombre dice, está hecha a base de quinua, que es un ingrediente nuevo y auténtico porque no se puede conseguir en Europa, siendo la región andina, en donde está Ecuador, el único territorio en donde se puede cultivar, cosechar y obtener por medio de compra o importación de esta hortaliza. Además, la quinua junto a otros ingredientes de este producto como el marañón, el tomillo y la albahaca no están presentes en ninguna de las demás salsas de la competencia y aportan un mayor contenido nutricional a la salsa de quinua al incluir más gramos de proteínas; dar un alto aporte de fibra; tener un nivel bajo de calorías; e incluir un mayor contenido de los minerales potasio, magnesio y zinc; y de las vitaminas B y E. Por lo tanto, este mayor contenido nutricional permite que la salsa de quinua de más beneficios al mejorar la salud, mantener el aparato digestivo saludable, reducir el peso corporal y ayudar en tener una mejor nutrición.

5.7. Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento que utilizará la salsa de quinua para posicionarse en la mente de los consumidores son las siguientes:

- **Por atributo:** Este producto tiene la principal característica de que es elaborada a base de quinua que es una hortaliza muy popular y buscada por los consumidores neerlandeses debido a que la perciben como un alimento saludable por sus características nutricionales y novedoso porque solo se puede obtener por medio de importaciones debido a que las características geográficas de los Países Bajos no permiten su cultivación. Además, la salsa de quinua está elaborada de otros ingredientes que tienen un alto contenido nutricional, pero tienen nula o poca presencia en las demás salsas: tomillo, marañón, y albahaca. Por lo tanto, la inclusión de estos ingredientes en la salsa entrega un mayor contenido nutricional al producto porque tiene un bajo nivel de calorías y un mayor contenido de proteínas; fibra; los minerales potasio, magnesio y zinc; y las vitaminas B y E.
- **Por beneficios:** El alto contenido nutricional de la salsa de quinua permite que el consumo de este producto entregue los siguientes beneficios: Estas

propiedades dan como beneficio: mejorar la salud al tener más gramos de proteínas, mantener el aparato digestivo saludable al tener un nivel bajo de calorías, reducir el peso corporal por medio del mayor contenido de los minerales potasio, magnesio y zinc y ayudar en tener una mejor nutrición al tener un mayor nivel de vitaminas B y E.

- **Por el uso o aplicación del producto:** La salsa de quinua está destinada para hombres y mujeres entre 20 a 39 años que tienen la necesidad de conseguir una alimentación saludable por medio de productos alimenticios hechos a base de alimentos como la quinua.

Por medio de estas estrategias, la salsa de quinua se posicionará como un producto alimenticio sano y nutritivo para ciudadanos neerlandeses entre 20 a 39 años que buscan una alimentación saludable al tener un bajo contenido de calorías y un mayor contenido de proteínas; fibra; minerales potasio, magnesio y zinc; y vitaminas B y E que entregan los beneficios de mejorar la salud, mantener el aparato digestivo saludable, reducir el peso corporal y ayudar en tener una mejor nutrición.

5.8. Mezcla de marketing

5.8.1. Análisis del producto

Este producto alimenticio es una salsa de quinua, cuyo nombre es Quecua y su presentación es un envase de botella de vidrio de 300 gramos. La composición nutricional del producto tanto en un kilogramo como en el tamaño del envase es el siguiente:

Tabla No 15: Composición nutricional de la salsa de quinua

Ingrediente	Cantidad de la salsa de quinua en 1 kg	Cantidad de la salsa de quinua en el envase (300 g)
Quinua	0.77 kg	231 g
Tomillo	0.03 kg	8 g
Albahaca	0.02 kg	6 g
Marañón	0.03 kg	9 g
Leche	0.13 kg	38 g
Aceite de oliva	0.03 kg	9 g
Total	1 kg	300 g

Tomado de: Distrifood

5.8.1.1. Atributos

- **Atributos básicos:** Quecua tiene todas las características fundamentales que los consumidores determinan que toda salsa debe tener para que ellos la consideren y acepten como un producto para ser consumido, tales atributos básicos son los siguientes:
 - La salsa se vende en conserva.
 - La presentación del producto es en un envase de vidrio de 300 gramos.
 - El producto sirve de acompañamiento para varios tipos de comida, especialmente almuerzos y cenas.
 - La temperatura de la salsa es fría.
 - La salsa tiene una duración de un año en percha.
- **Atributos de rendimiento:** Quecua tiene las siguientes características que incrementan la satisfacción al cliente porque tienen una mayor presencia dentro del producto, por lo tanto, estos son los atributos de rendimientos del producto:
 - Quecua tiene como ingrediente principal la quinua que no está presente en las demás salsas y tiene las siguientes propiedades: más gramos de proteínas, un alto aporte de fibra y un nivel bajo de calorías. Por lo tanto, este ingrediente da un mayor contenido nutricional a Quecua y los beneficios de mejorar la salud, ayudar en tener una mejor nutrición y reducir el peso corporal.
 - Quecua tiene también otros ingredientes que no están presentes en las demás salsas: tomillo, albahaca y marañón que dan un mayor contenido de magnesio, zinc, y las vitaminas B y E que permiten dan los beneficios de mantener el aparato digestivo saludable.
- **Atributos excitantes:** Quecua tiene las siguientes características que incrementan el valor de los consumidores neerlandeses hacia el producto porque ellos no esperaban estos atributos del producto:
 - Quecua tiene como atributo excitante de ser considerado como un producto nuevo o auténtico al tener de ingrediente principal una hortaliza que no se puede cultivar ni cosechar en los Países Bajos y solo se puede obtener por medio de importaciones.

- Las propiedades nutritivas de los ingredientes de Quecua permite que el producto tenga un mayor contenido nutricional, en donde, consumidores neerlandeses perciben como un medio para conseguir su objetivo de tener una dieta saludable y longevidad.

5.8.1.2. Branding

- **Marca:** La marca de la salsa de quinua se llama Quecua, el nombre representa la unión de las palabras quinua y Ecuador. Por lo tanto, este nombre significa que su ingrediente principal – la quinua, es cultivada y cosechada dentro del Ecuador. Además, el nombre también sirve para indicar que la marca es ecuatoriana y, por consecuencia, distinguirla de otras marcas provenientes de otros países en el mercado europeo.
- **Logo:** El logo de Quecua se compone de un sol que representa el gran tamaño de cantidad y de calidad de la salsa. Además, el color amarillo representa la pureza de la salsa porque ese es el color de la quinua y los puntos que forman el sol representan la abundancia de la quinua debido a que su forma es un grano. El tipo de letra de Quecua representa la característica del producto de ser completamente natural sin nada artificial. Además, también representa la abundancia de beneficios nutricionales que ofrece este producto que tiene: mejorar la salud, mantener el aparato digestivo saludable, reducir el peso corporal y ayudar en tener una mejor nutrición.
- **Slogan:** El slogan de Quecua es the healthiest of all sauces, que en español significa: la más sana de todas las salsas. El slogan está escrito en inglés porque es junto al neerlandés, uno de los dos idiomas que hablan los habitantes de los Países Bajos. Con este slogan, se quiere informar que Quecua tiene más propiedades nutricionales que las otras salsas al tener una mayor abundancia de proteínas, minerales, fibra y vitaminas y un menor nivel de calorías. Por lo tanto, este producto da más beneficios nutricionales al ser humano y el tipo de letra escogido es para indicar que esta salsa es elegante, es directa, es honesta y está dirigida para las personas que les importa su salud y cuidado personal.



Figura No 9: Logo y slogan de Quecua

5.8.1.3. Empaquetado

- **Envase:** El envase de Quecua es una botella de vidrio de 300 gramos que almacena la salsa de quinua, y el material que compone este envase, que es vidrio, permite que la botella tenga una capa impermeable y una superficie no porosa que evita que haya interacción entre el embalaje y la salsa de quinua para que no sea afectado su sabor. Además, este material evita que la salsa de quinua interactúe con materiales químicos, impidiendo que este producto pierda su olor y sus propiedades nutricionales. Por último, la etiqueta estará colocada en la mitad de la botella y este envase estará cerrado por una tapa hecha también de vidrio, que apartará el calor y evitará la salida de la salsa de la botella.



Figura No 10: Envase de Quecua
Tomado de: Open food facts

- **Empaque:** El empaque será una caja de cartón de las dimensiones 21x21x13, es decir, la caja tiene un largo de 21 cm, un ancho de 21 cm y un alto de 13 cm. Dentro de esta caja entran seis botellas de vidrio de Quecua de 300 gramos que dan un volumen de 1,800 gramos o 1.8 kilogramos y un peso de 3.8 kilogramos.



Figura No 11: Empaque de Quecua
Tomado de: Load

5.8.1.4. Etiquetado

La Nederlandse Voedsel and Waren Autoriteit, cuyo nombre en español es la Autoridad para la Seguridad Alimentaria y Productos de Consumo de los Países Bajos, es la organización que exige e indica los requerimientos para vender productos en el mercado neerlandés. Acorde a esta institución, si una empresa decide vender productos alimenticios a los Países Bajos, debe cumplir las siguientes instrucciones para que el producto pueda ingresar al país. (Comisión Europea, 2019):

- Debe incluir el nombre del producto alimenticio que se convertirá en su nombre legal.
- La lista de todos los ingredientes que componen el producto alimenticio, precedidos por la palabra ingrediënten (ingredientes en neerlandés) y colocados acorde a su peso en orden descendiente con su nombre específico.
- La cantidad neta del producto alimenticio debe expresarse en unidades de masa (gramo o kilogramo).
- Dentro del contenido nutricional del producto debe incluirse obligatoriamente: valor energético y las cantidades de grasas, proteínas, azúcares, carbohidratos, saturados y sal.
- Debe incluir el país de origen del producto y sus instrucciones de uso.
- La vida útil del producto alimenticio o su período de consumo estarán determinados por las fechas mínimas de best before o use by.
 - La frase best before significa en español mejor antes y esta frase indica el nivel de calidad del producto alimenticio al explicar que el producto

puede ser consumido después de la fecha indicada, pero el producto ya no puede ser consumido con la mejor calidad.

- La frase use by significa en español use hasta y esta frase determina la seguridad del producto alimenticio al explicar que el producto puede ser consumido hasta el final de la fecha indicada pero no después.
- Toda la información anteriormente mencionada debe estar en neerlandés, que es el idioma oficial de los Países Bajos.



Figura No 12: Anverso del etiquetado de Quecua

Gemiddelde voedingswaarden	per 100 g	1 portie **	Referentie-inname*
Energie	534 kJ 127 kcal	53,4 kJ 12,7 kcal	<1% <1%
Vet	7,1 g	0,7 g	1%
waarvan verzadigd	0,4 g	0,0 g	<1%
Koolhydraten	6,5 g	0,6 g	<1%
waarvan suikers	1,3 g	0,1 g	<1%
Eiwit	6,7 g	0,7 g	1%
Zout	3,3 g	0,3 g	6%

Ingrediënten: water, zout, specerijen.

Figura No 13: Reverso del etiquetado de Quecua

5.8.1.5. Soporte

Quecua tendrá garantías, es decir, si un consumidor no considera que una de las salsas de la marca Quecua está en condiciones para ser consumida, por ejemplo: incorrecta embotellación, mal preparada o fechas mínimas incorrectas, etc. El consumidor tendrá el derecho de pedir la devolución de su dinero y si quiere, recibirá adicionalmente una salsa Quecua en condiciones óptimas y consumibles. Además, habrá encuestas de satisfacción del producto y un buzón de observaciones, sugerencias y quejas para los clientes en la página web de la empresa.

5.8.2. Análisis del precio

5.8.2.1. Costo de venta

Tabla No 16: Costo de venta de Quecua

Materiales	Consumo	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo x kg	Costo x und
Quinua	7,684	kg	0.200000	1,536.80	0.154000	0.046200
Tomillo	192	kg	2.500000	480.25	0.048125	0.014438
Albahaca	154	kg	2.000000	307.36	0.030800	0.009240
Marañón	231	kg	0.176000	40.57	0.004066	0.001220
Leche	960	ltr	0.960000	922.08	0.092400	0.027720
Aceite de oliva	231	ltr	8.000000	1,844.16	0.184800	0.000019
Botella	33,264	und	0.160000	5,322.24	0.533333	0.160000
Etiquetado	33,264	und	0.020000	665.28	0.066667	0.020000
Empaquetado	5,544	und	0.450000	2,494.80	0.250000	0.075000
Costo de materiales					1.3642	0.35
Mano de obra					Costo x kg	Costo x und
Mano de obra	20,387	10	99,792	332640	0.204291	0.061287
Total mano de obra					0.20	0.06
CIF					Costo x kg	Costo x und
Mano de obra indirecta	6,701	10	99,792	332640	0.067152	0.020146
Energía eléctrica	350	10	99,792	332640	0.003507	0.001052
Depreciación de maquinaria	1,305	10	99,792	332640	0.013077	0.003923
Total CIF					0.08	0.03
Costo total unitario					1.65	0.44
					Porcentajes	
Gastos					2.07	25%
Utilidad					2.48	20%
Transporte y flete				1.78	2.60	5%
Costo adicional					2.73	5%
Margen del distribuidor					3.14	15%
Margen dado al distribuidor					3.61	15%

Después de calcular los costos de materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, el costo total unitario o el costo de venta para una botella de vidrio de Quecua de 300 gramos es de \$1.65 por kilogramo y el costo por unidad es de \$0.44. Además, el precio de venta de Quecua es de \$2.60 que, al ser transformado en euros, da el precio de venta de Quecua en los

supermercados de Países Bajos que es €2.32. El precio de venta se calculó considerando el costo de venta, los gastos, la utilidad y el transporte y flete. Además, el precio de venta de Quecua considerando los costos adicionales y los costos de exportación, distribución y venta es de \$3.61, lo que significa que es menor que el precio de referencia de las salsas en los Países Bajos que es de \$3.94 y esto indica que existe mercado para Quecua.

5.8.2.1.1. Cubicaje

Las cajas de Quecua tienen un peso unitario de 3.80 kilogramos y un peso total de 21,067 kilogramos. Por lo tanto, estas cajas serán exportadas hacia los Países Bajos dentro de contenedores de 20 pies, por medio de transporte marítimo.

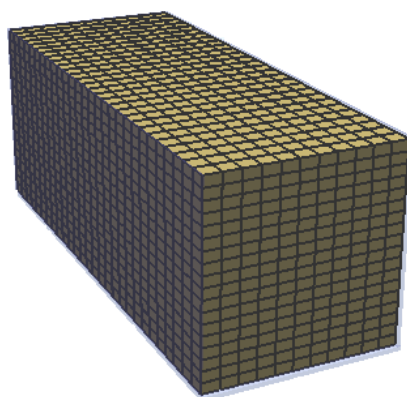


Figura No 14: Contenedor de transporte de las cajas de Quecua
Tomado de: Load

20' Standard Container		
		efficiency
Volume	1122.39 cu.ft.	97.8 %
max.	1147.26 cu.ft.	
Weight	21067.57 kg	97.1 %
max.	21687 kg	
Loading Length	588 cm	99.4 %
max.	591.8 cm	

Figura No 15: Capacidad del contenedor de 20 pies
Tomado de: Load

Dentro de un contenedor de 20 pies, entran 5544 cajas de Quecua, lo que significa que se exportarán 33,264 botellas de salsas de quina hacia los Países Bajos, que tienen un peso unitario de 0.30 kilogramos y un peso total de 9,979 kilogramos. Además, considerando el precio de venta y el costo de venta de Quecua se obtendrán ingresos de importe mensual de \$25,968.30 y \$16,487.81 respectivamente y costos de importe anual de \$311,619.58 y \$197,853.70 respectivamente. Por lo tanto, el importe total anual del costo de ventas será de \$113,765.88.

Tabla No 17: Costo de exportación de Quecua en el primer año

Tipo	Cantidad	Unidad	Peso unitario kg	Total kg	
Peso bruto (Peso de la caja)	5544	Cajas	3.80	21,067	
Peso neto (Peso de la botella)	33264	Botellas	0.30	9,979	33,264.00

Descripción	kg	Precio	Importe mensual	Importe anual	Porcentaje
Ingresos	9979	2.60	25,968.30	311,619.58	1
Costos	9979	1.65	16,487.81	197,853.70	0.63
Costo de ventas				113,765.88	0.37

5.8.2.2. Estrategia de precios

La estrategia de precios que se aplicará a Quecua es la estrategia de fijación de precios basada en costos que significa fijar el precio en base de los costos de distribuir, producir y vender el producto, incluyendo la tasa de utilidad (Kotler & Gary, 2013). Por medio de esta estrategia, se fijará el precio de Quecua tomando en cuenta los costos en porcentajes del gasto, la utilidad, el transporte, el flete y el costo adicional. Además, dentro de esta estrategia se aplicará la fijación de precios mediante márgenes, en donde, se tomará en cuenta el margen del distribuidor que incrementará en cantidad adicional el precio de Quecua.

5.8.2.3. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se aplicará a Quecua es la estrategia de fijación de precios de penetración de mercado que significa fijar un precio bajo inicial con el objetivo de ingresar rápidamente al mercado y, por lo tanto, conseguir un gran número de consumidores y una mayor participación de mercado (Kotler & Gary, 2013). Por medio de esta estrategia se fijará, en un principio, un precio relativamente bajo para Quecua que esté dentro del rango de salsas ente €0,50

a €3, debido a la fuerte sensibilidad del mercado neerlandés, para que sus costos de producción y distribución disminuyan mientras aumentan los ingresos obtenidos por las ventas.

5.8.2.4. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste que se aplicará a Quecua es la estrategia de fijación internacional de precios que significa ajustar el precio de un producto local en los mercados internacionales (Kotler & Gary, 2013). Por medio de esta estrategia, el precio de Quecua se fijará tomando en cuenta el entorno del mercado de los Países Bajos que incluyen: el sistema de mayoristas y minoristas, la inflación, el tipo de cambio, las leyes, los costos de transporte y las percepciones de los consumidores neerlandeses acerca de las salsas. Esta estrategia se aplicará con el objetivo de cubrir los costos creados por los factores mencionados para obtener los ingresos necesarios que permitan el incremento en volúmenes tanto de producción como de ventas de Quecua.

5.8.3. Análisis de plaza

5.8.3.1. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se aplicará para Quecua será la estrategia de distribución intensiva que significa vender este producto en la mayor cantidad de puntos de venta posibles con el objetivo de obtener una mayor participación de mercado (Naresh, 2008). Esta estrategia se escogió porque ha habido un notable incremento de la demanda de la quinua dentro de los mercados europeos como ingrediente en nuevos productos derivados de esta (MFA, 2019). Por lo tanto, se aplicará esta estrategia dentro de una zona específica de Ámsterdam que tenga una gran concentración de supermercados con el objetivo de familiarizar Quecua con los consumidores neerlandeses para incrementar la popularidad de este producto, y esto permita incrementar el nivel de ventas y la participación de mercado de Quecua y expandir el producto a diferentes zonas en el futuro.

5.8.3.2. Puntos de venta

La zona norte de Ámsterdam es la zona escogida para aplicar la estrategia de

distribución intensiva porque contiene la mayor concentración de los supermercados más importantes de los Países Bajos: Albert Heijn, Dirk van den Broek y Jumbo. Solo estos tres supermercados se encuentran dentro de esta zona, pero cada uno tiene varias tiendas dentro de esta zona, dando un total de 17 puntos de venta en esta zona:



Figura No 16: Distribución de los puntos de venta
Tomado de: Google Maps

Tabla No 18: Puntos de venta de la zona norte de Ámsterdam

Albert Heijn	Dirk van den Broek	Jumbo
<ul style="list-style-type: none"> • AH Haarlemmerplein • AH Haarlemmerdijk • AH Sarphatistraat • AH Frederiksplein • AH Maasstraat • AH Nieuwmarkt • AH Nieuwezijds Voorburgwal • AH Bilderdijkstraat • AH Overtoom • AH Van Baerlestraat 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirk van den Broek Meeuwenlaan • Dirk van den Broek Europaboulevard • Dirk van den Broek Bilderdijkstraat 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumbo Gedempt Hamerkanaal • Jumbo Westerstraat • Jumbo Oostelijke Handelskade • Jumbo Westerstraat

Tomado de: Distrifood

5.8.3.3. Estructura del canal de distribución

Equsauce es la empresa que fabrica Quecua, que es la salsa de quinua que será exportada hacia los Países Bajos. Este producto será entregado hacia las empresas mayoristas neerlandesas Splexs International Trade y Bargary B.V., quienes se encargarán de la recepción y distribución de Quecua hacia las empresas minoristas neerlandesas que están localizadas en la zona norte de Ámsterdam. Estas empresas minoristas son las cadenas de supermercados neerlandesas Albert Heijn, Dirk van den Broek y Jumbo, quienes son los puntos de venta de la zona norte de Ámsterdam. Por último, Quecua será adquirida por los consumidores neerlandeses, quienes son los consumidores finales, por medio de la compra de Quecua dentro de estos supermercados.

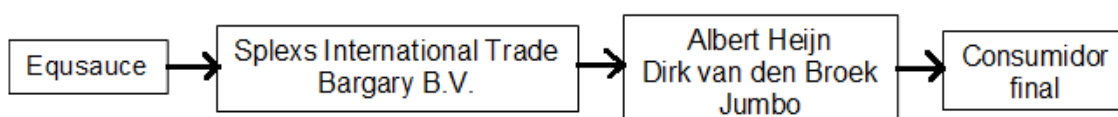


Figura No 17: Estructura del canal de distribución de Equsauce

5.8.3.4. Tipos de canal

Existen 4 clases de canales de distribución de productos:

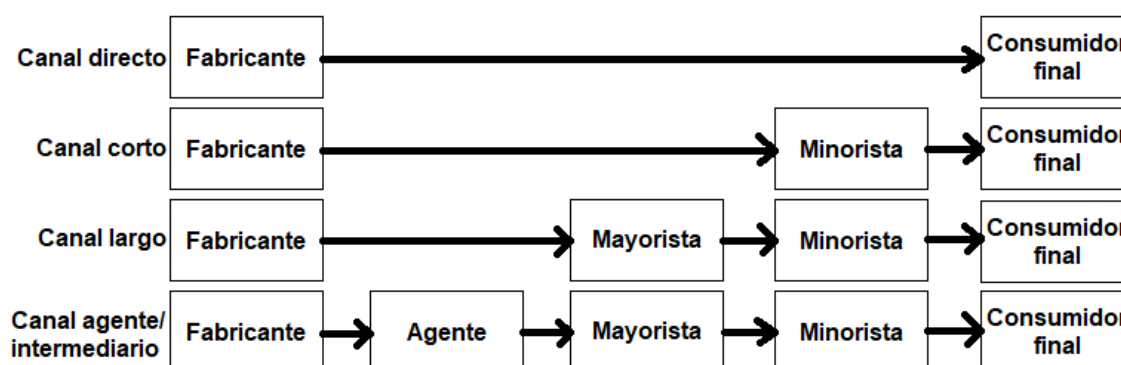


Figura No 18: Tipos de canales de distribución
Tomado de: Negocios internacionales (Daniels)

- **Canal directo:** Este canal de distribución es el más simple para distribuir los productos, en donde, estos productos son transportados desde el fabricante o productor hacia el consumidor final o usuario directamente sin la presencia

de agentes o comisionistas o de cualquier tipo de intermediario.

- **Canal indirecto:** Un canal de distribución es indirecto cuando aparecen intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. Dependiendo del número de intermediarios que estén dentro de este tipo de canal, se determinan dos tipos de canales:
 - **Canal corto:** Este canal tiene solo un intermediario (minoristas o detallistas) entre el fabricante y el consumidor final. Los productos de consumo duradero (electrodomésticos, vehículos, etc.) son los productos más comercializados por medio de este canal.
 - **Canal largo:** En este canal intervienen dos o más intermediarios (minoristas o detallistas y mayoristas, distribuidores, etc.) entre el fabricante y el consumidor final. Dentro de este canal, se comercializan casi todos los productos de consumo frecuente y masivo (productos alimenticios, productos de limpieza, etc.) que se encuentran en supermercados, tiendas tradicionales, etc.
- **Canal agente/intermediario:** En este canal, los fabricantes incorporan agentes o comisionistas para que lleven sus productos hacia los intermediarios y estos los lleven hacia el consumidor final. Los productos que se comercializan por medio de este canal se encuentran en mercados que tienen un gran número de fabricantes (alimentos perecederos, petróleo, etc.).

Se utilizará el canal largo para exportar Quecua desde Ecuador hacia los Países Bajos porque a través de este canal se comercializan todos los productos de consumo frecuente y masivo que se encuentran en supermercados, en donde, están incluidos los productos alimenticios como las salsas. Además, el esquema del canal largo cumple con las condiciones establecidas en la estructura del canal de distribución de Quecua porque la empresa fabricante de Quecua, que es Eqsauce participaría como fabricante y el esquema incluye la participación de dos o más intermediarios, en donde, participarían los mayoristas (Splex International Trade y Bargary B.V.) y los minoristas (Albert Heijn, Dirk van den Broek y Jumbo). Por lo tanto, el canal largo es el canal óptimo para realizar la distribución de Quecua hacia los consumidores neerlandeses:



Figura No 19: Canal de distribución de Equesauce

5.8.4. Análisis de promoción

5.8.4.1. Estrategia promocional

La estrategia promocional que se utilizará en Quecua es la estrategia de empujar que, como su nombre dice, significa empujar el producto a través de los canales de distribución hacia los consumidores finales (Kotler & Gary, 2013). Por medio de esta estrategia, se dirigirán las actividades de marketing hacia los miembros del canal (mayoristas y minoristas) para incentivarlos a que participen voluntariamente en la promoción de un producto, en donde, se incentivará a los mayoristas (Splexs Trade International y Bargary B.V.) para que realicen una distribución más eficiente, ubicando Quecua en los mejores puntos de venta posibles y esto provocará que ellos incentiven a los minoristas (Albert Heijn, Dirk van den Broek y Jumbo) en promocionar Quecua por medio de actividades de marketing que incluyan: publicidad y almacenamiento del producto en mayores cantidades al otorgarle un espacio de venta adecuado.

5.8.4.2. Publicidad

- **Objetivo publicitario:** Debido a que Quecua será un producto nuevo e innovador para el mercado de los Países Bajos, se formuló el objetivo publicitario de publicidad informativa, que significa informar las características de la marca (precio, valor, atributos, imagen, etc.) y la empresa productora; con el objetivo de obtener demanda (Kotler & Gary, 2013).
- **Estrategia de publicidad:** Por medio de esta estrategia se llevarán a cabo los objetivos publicitarios, en donde se utilizarán dos elementos principales:
 - **Mensaje publicitario:** Se utilizará un mensaje publicitario para Quecua

que resalte las propiedades nutritivas y los beneficios que entregan cada uno de los ingredientes que tiene el producto, especialmente la quinua que es el ingrediente principal con el objetivo de que esta información demuestre la capacidad de Quecua en ayudar en una dieta saludable y en conseguir una mayor longevidad. Además, se mencionarán los puntos de venta y la página web de Equisauce para que los consumidores neerlandeses sepan dónde comprar e informarse más de Quecua.

- **Medios de publicidad:** Acorde a la investigación de mercados, el medio de publicidad más utilizado es la internet, en donde, los consumidores neerlandeses se informan de los productos alimenticios que consumen por medio de los periódicos digitales y la página web de la empresa fabricante. Por lo tanto, el mensaje publicitario se realizará en los principales periódicos digitales neerlandeses Dutch News y Allerhande, a través de sus secciones de nutrición y por medio de la creación de una página web de Equisauce para que los consumidores neerlandeses puedan informarse más detalladamente de las características y atributos de Quecua, así como, de la Equisauce.

5.8.4.3. Promoción de ventas

Considerando la información dada en la investigación de mercados, se aplicarán las siguientes estrategias de promoción de ventas:

- **Muestras:** Esta estrategia significa ofrecer pruebas de un producto (Kotler & Gary, 2013). Por medio de esta estrategia, se ofrecerá pruebas en los puntos de venta que va a ser vendida Quecua para que los consumidores neerlandeses conozcan este producto.
- **Paquetes de descuento:** Esta estrategia significa ofrecer una deducción sobre el precio del producto (Kotler & Gary, 2013). Por medio de esta estrategia, se venderán paquetes de dos salsas de Quecua a un precio reducido, es decir, dos salsas de Quecua por el precio de una.

5.8.4.4. Relaciones públicas

Se aplicará la publicidad del producto que significa informar de las actividades

realizadas de la empresa productora que no estén relacionadas con el producto en venta con el objetivo de influenciar a los consumidores de conocer a la empresa e indirectamente conocer el producto (Kotler & Gary, 2013). El relacionista público se encargará de crear artículos en las secciones de salud y nutrición de los periódicos digitales sobre alimentos como las frutas y vegetales, en donde, se informarán de sus propiedades alimenticias, sus beneficios a la salud y el nivel de consumo adecuado de cada uno. Esto se realizará con el objetivo de promocionar a Equsauce a un mayor número de consumidores neerlandeses para que estos quieran conocerla y, posteriormente, quieran informarse sobre Quecua.

5.8.4.5. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas estará compuesta de una fuerza de ventas interna conformada por el asistente de marketing y ventas que se encargará de realizar el seguimiento de la compra y ventas de Quecua, además de ofrecer apoyo administrativo para la fuerza de ventas externa que estará compuesta de un vendedor que viajará hacia los Países Bajos para analizar el nivel de compras de Quecua por parte de los consumidores y buscar formas de influenciarles en comprar el producto.

5.8.4.6. Marketing directo

Para el marketing directo de Quecua se aplicará el marketing de catálogo, en donde, se colocarán catálogos impresos que den información sobre el producto de Equsauce, que es Quecua, para que los consumidores neerlandeses estén informados de las características y disponibilidad del producto. Estos catálogos estarán distribuidos en los puntos de venta de Quecua.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

La empresa que se fundará para ser el propietario legal de Quecua, además de, realizar las operaciones administrativas, financieras, comerciales, de logística y de ventas relacionadas con este producto y otras actividades relacionadas al funcionamiento de la misma, se llamará Equsauce que es la unión de las

palabras Ecuador y salsas que representa el país de origen de la empresa y los productos que se dedica a producir, pero están escritos en diferentes idiomas para representar la internacionalización de la empresa.



Figura No 20: Imagen de Equsauce

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Equsauce se dedica a comercializar salsa de quinua hacia los Países Bajos que está elaborada a base de ingredientes que tienen propiedades nutritivas y saludables, y sigue todos los estándares internacionales de producción y comercialización para ofrecer un producto de calidad y comercio justo que entregue beneficios alimenticios que aporten en la alimentación del consumidor.

6.1.2. Visión

Ser para el año 2024 el principal vendedor y proveedor de salsa de quinua dentro de los Países Bajos y estar dentro de los mayores vendedores de salsas dentro de esta industria al realizar métodos de producción y distribución óptimos para entregar un producto consumible de alta calidad, demostrando capacidades proactivas y responsables.

6.1.3. Objetivos SMART de la organización

Equsauce tendrá los siguientes objetivos a mediano plazo y a largo plazo:

- **Objetivos a mediano plazo:**
 - Incrementar las ventas en un 20% dentro de un plazo de 3 años mediante la incorporación de nueva tecnología para la fabricación de salsa de quinua.
 - Invertir las utilidades en un 13% dentro de un plazo de 1 año con el fin de

realizar nuevos estudios de mercados que permita encontrar nuevos nichos para vender la salsa de quinua.

- **Objetivos a largo plazo:**

- Incrementar las exportaciones a Países Bajos en un 12% de acuerdo con la proyección de ventas en el año 2024 a través de la contratación de especialistas en marketing, ventas y publicidad.
- Reducir costos de transporte en un 10% para el año 2024 mediante la firma de convenios con empresas marítimas que se dediquen a la exportación de mercancías desde Ecuador hacia el mercado europeo.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Cadena de valor

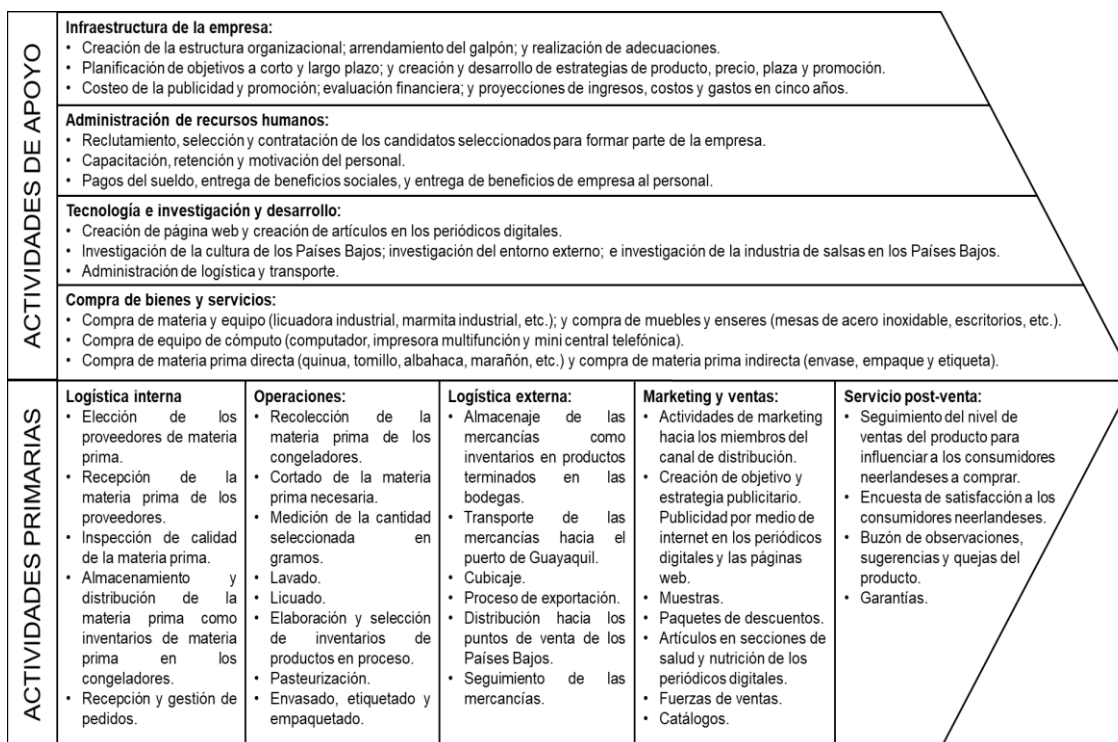


Figura No 21: Cadena de valor de Equisauce

La cadena de valor de Equisauce se divide en las actividades primarias y las actividades de apoyo. Dentro de las actividades primarias se encuentran las siguientes actividades: la logística interna, en donde, se recoge la materia prima para producir Quecua; las operaciones, en donde, se realiza el proceso de producción, envasado, etiquetado y empaquetado de Quecua; y la logística

externa, en donde, se transporta la mercancía de las bodegas hacia el puerto de Guayaquil para realizar el proceso de exportación de Quecua hacia los Países Bajos, que incluye la distribución, el cubicaje y el seguimiento de las mercancías. Estas tres actividades generan valor para Equisauce porque en estas actividades se crea y desarrolla el producto y se obtiene la mayor parte de los ingresos. Las dos primeras actividades son realizadas por el asistente de producción y los operarios de producción; y la tercera actividad es realizada por el asistente comercial y el asistente de logística. Por otro lado, en la actividad de marketing y ventas se realizarán las estrategias de publicidad y promoción para incentivar a los mayoristas y minoristas en promocionar Quecua e influenciar a los consumidores a comprar Quecua. En esta actividad participan el asistente de marketing y ventas, el vendedor y el relacionista público.

Por otro lado, la actividad de servicio post-venta otra actividad primaria que genera valor para Equisauce porque permite que la empresa retenga a sus consumidores al utilizar encuestas de satisfacción, buzones, garantías y análisis del nivel de ventas para buscar formas de influenciar a los consumidores. En esta actividad participan los mismos trabajadores que participan en la actividad primaria de marketing y ventas. Dentro de las actividades de apoyo, que dan soporte a las actividades primarias, se encuentran las siguientes actividades: infraestructura, en donde, se forma la estructura organizacional, la filosofía de la empresa, las estrategias administrativas y de la mezcla de marketing, la evaluación financiera y los costos e ingresos generados; administración de recursos humanos, en donde, se selecciona, contrata, capacita y retiene al personal de la empresa; tecnología e investigación y desarrollo, en donde, se gestiona el proceso de logística, se crean las páginas web y los artículos de los periódicos digitales, y el análisis de los entornos y la cultura del país anfitrión; y la compra de bienes y servicios, en donde, se adquieren todos los bienes requeridos para la producción de Quecua. Todas las actividades son realizadas por el director ejecutivo, con participación en conjunto del asistente de producción, el asistente de marketing y ventas, y el asistente comercial en la primera, tercera y cuarta actividad.

6.2.2. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Equsauce podrá iniciar todas sus actividades administrativas y operativas al realizar los procesos de producción y comercialización de Quecua que permiten que el producto pueda ser vendido y cree ingresos que puedan ser usados por Equsauce para funcionar, crecer y expandirse. Dentro del proceso de producción, se necesitarán cuatro personas para la preparación y procesamiento de la materia prima, quienes son: el asistente de producción y los tres operarios de producción, en donde, la secuencia del proceso de producción es el siguiente: el asistente de producción se encargará de recoger e inspeccionar la materia prima proveniente de los proveedores para ponerla en los congeladores. Posteriormente, los operarios se dividirán las actividades para producir la salsa de quinua, en donde, el primer operario selecciona y mide la materia prima necesaria para la producción de esta salsa, y después la coloca en el tanque de lavado para que el segundo operario recoja la materia prima de esta maquinaria y la coloque en la licuadora industrial para realizar el licuado de la materia prima y transformarla en un líquido que será colocado en la marmita industrial para realizar la pasteurización que creará la salsa de quinua y, por último, el tercer operario recoge esta salsa de quinua y realiza el envasado, etiquetado y empaquetado de la salsa de quinua, que tendrá el nombre de Quecua como marca, para guardarla dentro de la bodega de Equsauce.

El tiempo total de este proceso es de 1 hora, en donde, las actividades del asistente de producción duran 10 minutos, las actividades del primer operario de producción duran 15 minutos, las actividades del segundo operario duran 20 minutos y las actividades del tercer operario duran 15 minutos, por lo tanto, se producen en total 185 botellas de vidrio y 31 cajas de salsa de quinua en una hora. Además, el horario de trabajo para estos trabajadores es de 8 horas, incluyendo una hora de receso para almorzar, por lo tanto, la producción diaria de botellas de vidrio y cajas de salsa de quinua es de 1663 y 277 respectivamente y la maquinaria que se utilizará para este proceso de producción es el siguiente: congeladores, balanza electrónica, tanque de lavado,

licuadora industrial, marmita industrial, máquina envasadora y selladora de botellas y máquina selladora de cajas. Por otro lado, la infraestructura que se utilizará para que Equisauce pueda iniciar sus actividades será el arrendamiento de un galpón que tiene superficie total de 580 m², una superficie cubierta y una bodega para almacenar mercancías. Además, está localizado entre la avenida Juan de Selis y la calle Manuel Najas N-170310 en Carcelén, en el Norte de Quito y su arriendo mensual es de \$1,610 y su arriendo anual es de \$19,320. Los costos del proceso de producción, considerando los materiales, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación son \$1.65 por cada kilogramo de salsa de quinua y \$0.44 por cada salsa de quinua fabricada. Por otro lado, el proceso de comercialización tendrá un tiempo de 4 días, en donde, la secuencia de este proceso es la siguiente: las cajas de la salsa de quinua, que tendrá el nombre Quecua como marca, serán transportadas por el asistente comercial y el asistente de logística desde el galpón de Equisauce hacia el puerto de Guayaquil por medio de un camión con una duración de 7 horas.

Posteriormente, el asistente comercial se encarga de realizar los trámites aduaneros de la salida de Quecua de Ecuador y su entrada a los Países Bajos que durará un tiempo de 5 horas. Además, él se encarga de administrar los procesos del incoterm FOB para que el producto pueda ser cargado en el buque y pueda ser entregado a los mayoristas para que se realice su transportación marítima hacia los Países Bajos, en donde, estas actividades durarán en total 3 días y la posterior recepción y distribución de Quecua en los puntos de venta de Países Bajos durará 12 horas, mientras que el asistente de logística se encarga de realizar el seguimiento de todo este proceso. Por lo tanto, el número de personas requeridas para este proceso es de dos personas: asistente comercial y asistente de logística, mientras que el costo total es de \$3.61 por cada botella de vidrio de Quecua que es distribuida en los puntos de venta de los Países Bajos. La infraestructura para este proceso incluye las bodegas del galpón que almacenan los inventarios de producto terminado de Quecua, el vehículo de transporte de la mercancía de Quecua hacia el puerto de Guayaquil y el buque con el que se transportará el producto por vía marítima hacia los Países Bajos.

6.2.3. Mapa de procesos

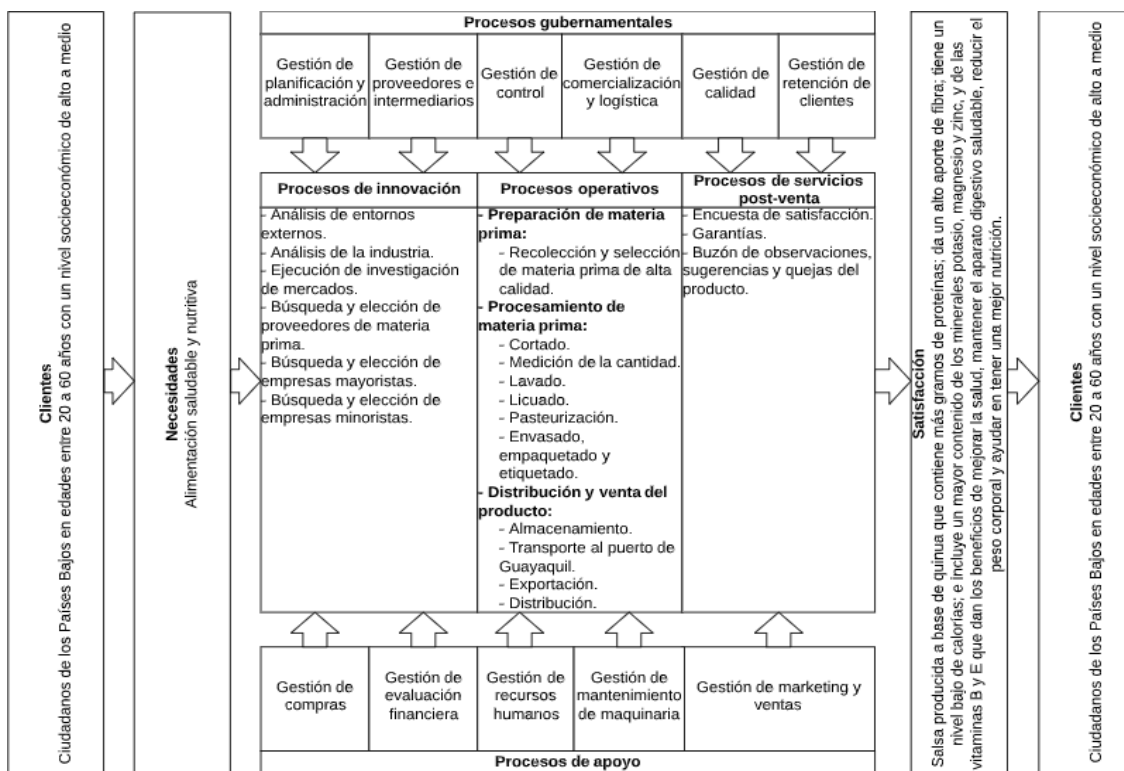


Figura No 22: Mapa de procesos de Equisauce

6.2.4. Flujoograma

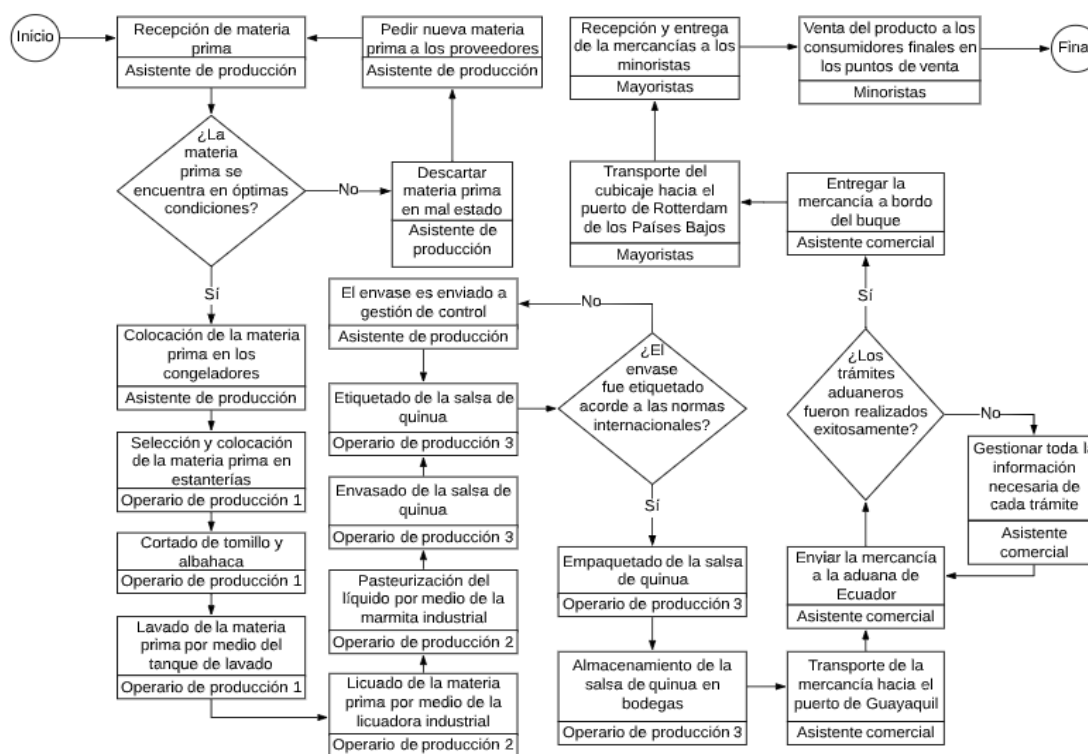


Figura No 23: Flujoograma de operaciones de Quecua

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Estructura legal

La estructura legal de Equsauce será definida acorde a las resoluciones establecidas por la Ley de Compañías, que es el documento oficial que deben seguir todas las empresas legalmente constituidas en Ecuador para funcionar y este documento fue establecido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS). Dentro del artículo 2 de la Ley de Compañías, se clasifican los tipos de compañías o empresas en Ecuador: anónima; en nombre colectivo; responsabilidad limitada; economía mixta; y comandita simple y comandita dividida por acciones; compañía de responsabilidad limitada; compañía anónima; compañía de economía mixta (SUPERCIAS, 2014). Equsauce se establecerá como una empresa de responsabilidad limitada porque acorde a las disposiciones de la Ley de Compañías, este tipo de empresas muestran las siguientes características que tiene Equsauce: tienen entre 2 a 15 socios, tienen personas jurídicas como socios, y su razón social no debe ser confundida con las razones sociales de otras empresas, en donde, no puede utilizar términos que solo indiquen un tipo de empresa (comercial, agrícola, etc.); por lo tanto, el término debe ir con un nombre específico (SUPERCIAS, 2014). Por otro lado, la Ley de Compañías determina las características que deben tener las empresas de responsabilidad limitada en los temas administrativos y financieros (SUPERCIAS, 2014):

- **Capital:** Estará incluido el valor del capital y los nombres de los dueños de las participaciones quienes son los socios y ellos realizan las transferencias de las participaciones son entre ellos mismos o a terceros. Además, el capital mínimo es de 400 dólares y está dividido en participaciones que pueden ser de las siguientes formas: iguales (cada participación tiene el mismo valor), acumulativas (se acumulan para llegar al valor total de la participación de cada socio) o indivisibles (las participaciones pertenecen a una sola persona o a su representante). Por otro lado, el pago del 50 % del capital para la constitución se debe obtener del saldo dentro de un año.
- **Participación de los socios:** Los socios de Equsauce tienen las siguientes

actividades en responsabilidad, derechos y obligaciones:

- **Responsabilidad:** Su responsabilidad está limitada al tamaño de las aportaciones individuales de cada uno.
- **Derechos:** Los socios tendrán derecho a lo siguiente: Un voto en las asambleas por la participación y percibir beneficios proporcionales a esta, en donde, la compañía formará un fondo de reserva, en donde sacará 5% de las utilidades en cada anualidad hasta conseguir que el fondo de reserva alcance por lo menos el 20% del capital social. Además, tienen preferencias para la adquisición de participaciones de otros socios.
- **Obligaciones:** Los socios tienen las siguientes obligaciones: pagar la participación suscrita y tener una responsabilidad solidaria e ilimitada ante los terceros si los contratos sociales tienen alguna parte incompleta.

6.3.2. Diseño organizacional

Equsauce utilizará una estructura organizacional basado en la departamentalización funcional que significa agrupar los puestos de trabajo por medio de la función que desempeñan (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

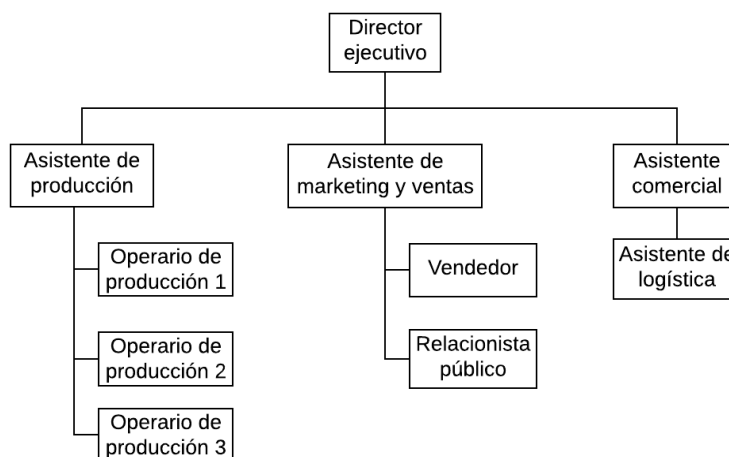


Figura No 24: Organigrama de Equsauce

Se escogió esta estructura debido a la viabilidad que da en función del tamaño de Equsauce, porque permite conseguir eficiencia al agrupar trabajadores con conocimientos y habilidades similares dentro del misma área, lo que permite una coordinación entre las áreas funcionales y un incremento de especialización,

provocando que Equsauce tenga un incremento mayor y rápido del nivel de trabajo y producción que la competencia. Equsauce empezará con un personal de 10 trabajadores quienes serán clasificados acordes a su profesión, jerarquía y actividad o actividades realizadas dentro de la empresa:

- **Director ejecutivo:** Es el presidente de la empresa quien se encarga de crear la visión y las estrategias de la compañía y de tomar las decisiones en la empresa, comunicando toda esta información a todo el personal. Además, informa a los intermediarios mayoristas y minoristas de los objetivos y logros de la empresa y a los socios de sus aportes realizados y los beneficios obtenidos, además de, las pérdidas y ganancias de la empresa. Por otro lado, contrata, capacita, retiene y motiva a los empleados de cada área, analiza la evaluación financiera de la empresa y dirige las actividades y cambios dentro de esta.
- **Asistente de producción:** Se encarga de elegir los proveedores de materia prima, además de recibirla e inspeccionarla si está en óptimas condiciones para su posterior colocación en los congeladores de la empresa o descartarla si no es de alta calidad. Además, se encarga de supervisar el desempeño de los operadores y monitorizar la cantidad de materia prima y el proceso de producción con el tiempo, secuencia y cantidad determinado.
- **Operario de producción 1:** Selecciona la materia prima de los congeladores y la coloca en las estanterías para que se descongelen. Después, selecciona la materia prima necesaria para elaborar la salsa y la coloca en las bandejas. Posteriormente, utiliza el juego de cuchillos para cortar el tomillo y la albahaca y mide la cantidad del resultado y las demás materias primas en gramos por medio de la balanza electrónica para que puedan ser colocadas en los tanques de lavado.
- **Operario de producción 2:** Recoge la materia prima de los tanques de lavado y la coloca dentro de la licuadora industrial para crear un líquido que el operario recogerá de la licuadora industrial por medio de un cucharón para colocarlo en la marmita industrial para la pasteurización del líquido que se convertirá en la salsa de quinua.

- **Operario de producción 3:** Recoge la salsa de quinua de la marmita industrial por medio de un cucharón y coloca cantidades por separado de la salsa en la máquina envasadora y selladora de botellas que llenará 300 gramos de la salsa de quinua en cada botella de vidrio y sellará los envases para que el operario proceda a etiquetar los envases y colocarlos en la máquina selladora de cajas que se encargará de colocar 6 envases por cada caja para después sellarla y envolverla. Posteriormente, el operario recogerá las cajas con los envases de Quecua listos y los almacena en las bodegas de Eqsauce.
- **Asistente de marketing y ventas:** Forma parte de la fuerza de ventas interna, en donde, proporciona respaldo administrativo a los vendedores al dar seguimiento de las entregas de las mercancías y al comunicar a los consumidores neerlandeses de su localización. Además, crea y desarrolla las estrategias de producto, precio, plaza y promoción; supervisa el desempeño del vendedor y el relacionista público y monitoriza el nivel de ventas del producto obtenidas con la estrategia ejecutada.
 - **Vendedor:** Es la fuerza de ventas externa, que se encarga de viajar a los Países Bajos para influenciar a los consumidores de comprar Quecua de forma directa.
 - **Relacionista público:** Viajará a los Países Bajos para crear publicidad de Eqsauce e indirectamente de Quecua al crear artículos en las secciones de salud y nutrición de los periódicos digitales de las propiedades nutritivas y saludables y del nivel de consumo de numerosos alimentos en las secciones de salud de los periódicos digitales.
- **Asistente comercial:** Determina el transporte utilizado para llevar la mercancía de Quecua hacia el puerto marítimo de Guayaquil para su posterior exportación, en donde, define el incoterm con las empresas mayoristas, determinando las responsabilidades, costos y riesgos entre las partes; revisa que las mercancías estén a bordo del buque; se encarga de realizar todos los trámites aduaneros para la salida del producto de Ecuador y la entrada de este hacia los Países Bajos: declaraciones, documentaciones, autorizaciones, certificados para ingresar al mercado de los Países Bajos y

copias de los trámites mencionados. Además, participa, coordina y supervisa las actividades que realiza el asistente de logística.

- **Asistente de logística:** Realiza el seguimiento de la exportación de Quecua desde su salida en el puerto de Guayaquil hasta su llegada al puerto de Ámsterdam y su posterior transporte hacia los puntos de venta, en donde, realiza un seguimiento del estado de la mercancía y revisa que todas las partes cumplan con las responsabilidades, costos, seguros, riesgos y tiempo y lugar de entrega acordados.

7. Evaluación financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Políticas de proyección

Para realizar la evaluación financiera, se aplicarán las siguientes políticas de proyección empresarial y de pago, cobro y manejo de inventarios en los activos y pasivos corrientes con el objetivo de determinar la estructura financiera de la empresa.

Tabla No 19: Políticas de proyección

Política de proyección	Valor	Fuente
Incremento de ventas	3%	Política empresarial
Mercado meta	253,187	Estudio de mercado
Incremento de la población de Países Bajos	0.55%	CBS
Inflación promedio de los Países Bajos	1%	CBS
Margen de costo de ventas	63.49%	Política empresarial
Días de cuentas por cobrar	30	Política empresarial
Días de inventario de materia prima	30	Política empresarial
Días de inventario de productos en proceso	4	Política empresarial
Días de inventario de producto terminado	20	Política empresarial
Días de cuentas por pagar	30	Política empresarial
Comprar propiedad planta y equipo	Plan de inversiones	Política empresarial
Política de dividendos	15%	Política empresarial
Reservas	10%	Política empresarial
Tasa de impuestos	36.25%	SRI
Financiamiento de largo plazo	Tabla de amortización	Política empresarial
Financiamiento de corto plazo	Crédito revolvente	Política empresarial

7.1.2. Fuentes de ingresos

Después de realizar la segmentación del mercado de los Países Bajos, se obtuvo un mercado meta de 254,187 y el análisis de la brecha de demanda dio un mercado potencial de 97,593 para el último año, del que se captará el 0.1%.

Utilizando el incremento de la población de los Países Bajos que es de 0.55% y el mercado captado de los últimos seis años, se realizó el análisis matemático de los mínimos cuadrados que dio los kilogramos de Quecua que se planean vender para los próximos cinco años. Además, el tamaño del embarque es el peso neto total de Quecua en kilogramos y permanecerá igual por los próximos cinco años, mientras que se venderán 10 embarques el primer año y esa cantidad se aumentará a 11 para el segundo y tercer año y a 12 para el cuarto y quinto del embarque empezará

Tabla No 20: Fuentes de ingresos

	1	2	3	4	5
Kilogramos de salsa de quinua	97,894	107,890	108,086	117,283	117,482
Tamaño por embarque	9,979	9,979	9,979	9,979	9,979
Número de embarque al año	10	11	11	12	12
Cantidad vendida en Kg	99,792	109,771	109,771	119,750	119,750
Precio de venta FOB	2.60	2.68	2.76	2.84	2.93
Ingreso total	259,682.98	294,220.82	303,047.44	340,515.13	350,730.58

La cantidad vendida en kilogramos de Quecua será de 99,792 en el primer año e incrementará a 119,750 para el quinto año al incrementar el número de embarques al año. Por otro lado, el precio de venta de la salsa de quinua empezará en \$2.60 dólares en el primer año e incrementará en 3% para los siguientes años porque se considera que ese será el nivel de ventas anual de Quecua, llegando a ser de \$2.93 el precio de venta de Quecua para el quinto año. Por lo tanto, el nivel de ingresos inicial de Quecua será \$259,682.98 y debido al incremento de los kilogramos, el número de embarques, la cantidad vendida en kilogramos y el precio de venta se proyectó para cinco años para determinar el valor del negocio, en donde, los ingresos aumentarán a 350,730.58 para el quinto año.

7.1.3. Estructura de costos

El costo de venta de Quecua será de \$1.65, mientras que la cantidad vendida será de 99,792 kilogramos de Quecua para el primer año, lo que da un costo total de \$164,878 para el primer año. Para los siguientes, se espera un crecimiento constante de los tres factores debido al incremento del número de embarques y al incremento de ventas de 3% que obligará a la empresa a generar

más costos, incrementando la cantidad vendida a 119,750 y el costo de venta a \$1.86, dando un costo total de 222,686 para el quinto año. Por otro lado, el margen de costos será de 63.49% para todos los años.

Tabla No 21: Estructura de costos de Quecua

	1	2	3	4	5
Cantidad vendida en kg	99,792	109,771	109,771	119,750	119,750
Costo por kilogramo	1.65	1.70	1.75	1.81	1.86
Costo total	164,878	186,807	192,411	216,200	222,686
Porcentaje de margen	63.49%	63.49%	63.49%	63.49%	63.49%

7.1.4. Gastos principales

Los gastos de personal para el primer año son de 73,873; en donde, se dividió a los trabajadores de la empresa en sus respectivos grupos de salarios: operarios a mano de obra directa, asistente de producción a mano de obra indirecta y el resto de los trabajadores a gastos administrativos. Los gastos de personal seguirán incrementando para los siguientes años acorde al crecimiento de las ventas, que son de 3%, dando un total de gastos de personal de 88,719 para el quinto año. Los gastos generales de Quecua serán todos los materiales, documentos y trámites básicos que necesita toda empresa para funcionar, además de la publicidad y promoción que se realizará en los Países Bajos. Estos gastos dieron un total de \$2,882.46 mensuales y \$34,589.52 anuales.

Tabla No 22: Gastos de personal

	1	2	3	4	5
Mano de obra	20,387	21,363	22,368	23,404	24,470
Mano de obra indirecta	6,701	7,032	7,372	7,722	8,083
Gastos administrativos	46,785	49,027	51,337	53,715	56,165
Total gastos de personal	73,873	77,422	81,077	84,841	88,719

Tabla No 23: Gastos generales

Gastos generales	Valor mensual	Valor anual
Suministros de limpieza	205.76	2,469.12
Servicios básicos	74.90	898.80
Arriendos	1,610.00	19,320.00
Suministros de oficina	114.80	1,377.60
Seguros	140.00	1,680.00
Impuestos, contribuciones y tasas	200.00	2,400.00
Viáticos y movilizaciones	80.00	960.00
Publicidad y promoción	277.00	3,324.00
Honorarios y servicios profesionales	125.00	1,500.00
Otros	55.00	660.00
Total gastos generales	2,882.46	34,589.52

El resultado del primer año de los gastos generales serán los gastos fijos que incrementarán un 3% cada año acorde al incremento de las ventas, en donde, empezarán con un total de \$34,590 en el primer año y serán de \$38,931 para el quinto año. Debido a que la empresa no necesita créditos para su funcionamiento no tendrá costos variables para todos los años.

Tabla No 24: Proyección de gastos generales

	1	2	3	4	5
Gastos fijos	34,590	35,627	36,696	37,797	38,931
Gastos variables	0	0	0	0	0
Gastos generales	34,590	35,627	36,696	37,797	38,931

7.1.5. Márgenes de ganancia

Después de determinar los ingresos y costos de Quecua para los próximos cinco años, se calculará la utilidad bruta al restar los ingresos por los costos y este factor será dividido por los ingresos para obtener los márgenes de ganancia que serán de 36.51% para todos los años

Tabla No 25: Proyección de ingresos y gastos

	1	2	3	4	5
Ingresos	259,683	294,221	303,047	340,515	350,731
Costos	164,878	186,807	192,411	216,200	222,686
Utilidad bruta	94,805	107,414	110,636	124,315	128,044
Margen	36.51%	36.51%	36.51%	36.51%	36.51%

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

7.2.1. Inversión inicial

Para la inversión inicial de Quecua, se dividirán las inversiones en dos partes: propiedad, planta y equipo; y capital de trabajo neto. En la propiedad, planta y equipo se colocarán las cuentas de: maquinaria y equipo que incluye toda la maquinaria industrial y los equipos tecnológicos que se necesitan para realizar el proceso de producción; muebles y enseres que se necesitan para que los operadores puedan realizar sus actividades; adecuaciones que son las instalaciones eléctricas, sanitarias, de agua potable y de obra civil en el galpón para que la empresa pueda funcionar; y equipo de cómputo para realizar actividades administrativas y de ventas. El total de todas estas cuentas dio una propiedad, planta y equipo de \$19,180 para el primer año.

Tabla No 26: Propiedad, planta y equipo

Propiedad planta y equipo	
Maquinaria y equipo	13,050.00
Muebles y enseres	1,570.00
Adecuaciones	1,860.00
Equipo de cómputo	2,700.00
Total propiedad planta y equipo	19,180.00

Dentro de los siguientes cinco años se planea invertir en cada una de las cuentas de la propiedad, planta y equipo, en donde, se invertirán \$6,000 para mantener y reparar la maquinaria y equipo en el tercer año; se invertirá \$1,000 en la compra de nuevos muebles y enseres en el segundo y cuarto; entre el segundo al cuarto año se invertirá \$800 para realizar más adecuaciones que eviten que se dañe la infraestructura de la empresa; y \$2,700 para comprar nuevo equipo de cómputo una vez que se termine la vida útil del original, que se espera que ocurrirá en el tercer año. Además, se comprará un nuevo vehículo de transporte de la mercadería de Quecua en el cuarto año que cuesta \$10,000.

Tabla No 27: Plan de inversión

Plan de inversión	19,180.00	0.00	1,800.00	9,500.00	11,800.00	0.00
	0	1	2	3	4	5
Maquinaria y equipo	13,050.00			6,000.00		
Muebles y enseres	1,570.00		1,000.00		1,000.00	
Adecuaciones	1,860.00		800.00	800.00	800.00	
Equipo de cómputo	2,700.00			2,700.00		
Vehículo	0.00				10,000.00	
Total plan de inversión	19,180.00	0.00	1,800.00	9,500.00	11,800.00	0.00

Además, se realizó la depreciación de cada una de las cuentas, en donde, se estableció el porcentaje de depreciación para cada cuenta en los siguientes cinco años: 10% para maquinaria y equipo, muebles y enseres y adecuaciones; 25% para equipo de cómputo; y 20% para vehículo. Los gastos de depreciación de la cuenta de maquinaria y equipo fueron ubicados en la cuenta de depreciación al costo y los gastos de depreciación de las demás cuentas fueron sumadas y el resultado fue colocado en la cuenta de depreciación al gasto. La depreciación al costo fue de \$1,305 que se mantuvo igual hasta el tercer año, en donde, incrementó a \$1,905 para el cuarto y quinto año después de la inversión de \$6,000 en la maquinaria y equipo. Por otro lado, la depreciación al gasto empezó en \$1,018 para después incrementar a \$4,133 debido a las inversiones que se realizarán en todas las cuentas entre el segundo al cuarto año.

Tabla No 28: Gastos de depreciación

Gastos de depreciación						1,905.00	1,905.00
						1,953.00	4,133.00
	Porcentaje de depreciación	1	2	3	4	5	
Maquinaria y equipo	10%	1,305.00	1,305.00	1,305.00	1,905.00	1,905.00	
Muebles y enseres	10%	157.00	157.00	257.00	257.00	357.00	
Adecuaciones	10%	186.00	186.00	266.00	346.00	426.00	
Equipo de cómputo	25%	675.00	675.00	675.00	1,350.00	1,350.00	
Vehículo	20%	0.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	
Depreciación al costo		1,305.00	1,305.00	1,305.00	1,905.00	1,905.00	
Depreciación al gasto		1,018.00	1,018.00	1,198.00	1,953.00	4,133.00	

Por lo tanto, considerando el plan de inversión y la depreciación para realizar ampliación de la capacidad instalada de la propiedad, planta y equipo; el valor de esta cuenta de inversión en el primer año será de \$19,180 e incrementará a \$25,235 para el quinto año.

Tabla No 29: Crecimiento de propiedad, planta y equipo

Propiedad, planta y equipo neto	19,180.00	16,857.00	16,334.00	23,331.00	31,273.00	25,235.00
	0	1	2	3	4	5
Maquinaria y equipo	13,050.00	11,745.00	10,440.00	15,135.00	13,230.00	11,325.00
Muebles y enseres	1,570.00	1,413.00	2,256.00	1,999.00	2,742.00	2,385.00
Adecuaciones	1,860.00	1,674.00	2,288.00	2,822.00	3,276.00	2,850.00
Equipo de cómputo	2,700.00	2,025.00	1,350.00	3,375.00	2,025.00	675.00
Vehículo	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	8,000.00
Total propiedad planta y equipo neto	19,180.00	16,857.00	16,334.00	23,331.00	31,273.00	25,235.00

En el capital de trabajo neto están incluidas las siguientes cuentas: efectivos y equivalentes, en donde están los sueldos y gastos que se pagarán en 3 meses hasta conseguir los ingresos de ventas necesarios; el inventario inicial de la materia prima, los productos en proceso y los productos terminados; cuentas por cobrar a los mayoristas; y cuentas por pagar a los proveedores de materia prima. En total, hubo capital de trabajo neto de \$39,093.45 para el primer año.

Tabla No 30: Capital de trabajo neto

Capital trabajo neto	
Efectivo y equivalentes	31,824.30
Inventarios	1,350.00
Cuentas por cobrar	12,984.15
-Cuentas por pagar	7,065.00
Total capital de trabajo neto	39,093.45

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

7.3.1. Estado de costos de productos vendidos

Dentro de este estado se determina el valor del costo de producción, el costo de la producción termina y el costo de productos vendidos en los próximos cinco

años. Además, el costo unitario del primer año es igual al costo por kilogramo de 1.65 y llegará a ser de 1.82 para el quinto año, mientras que el costo de productos vendidos empezará con \$164,878.09 el primer año e incrementará a 218,256.19 para el quinto año.

Tabla No 31: Estado de costos de productos vendidos

	1	2	3	4	5
Materia Prima					
Inventario Inicial	1,350.00	12,316.30	12,853.44	13,239.05	14,875.87
+ Compras Netas	158,761.85	154,778.45	159,254.15	180,147.30	184,312.06
- Inventario Final	12,316.30	12,853.44	13,239.05	14,875.87	15,322.15
= Consumo de materia prima	147,795.56	154,241.30	158,868.54	178,510.47	183,865.79
Mano de obra					
= Mano de obra	20,386.58	21,362.72	22,368.15	23,403.74	24,470.39
Costos Indirectos de fabricación					
Mano de obra Indirecta	6,701.20	7,031.54	7,371.78	7,722.24	8,083.20
Energía eléctrica	350.00	360.50	371.32	382.45	393.93
Depreciación de maquinaria	1,305.00	1,305.00	1,305.00	1,905.00	1,905.00
= Costos Indirectos de fabricación	8,356.20	8,697.04	9,048.10	10,009.69	10,382.13
= Costo de producción	176,538.33	184,301.06	190,284.79	211,923.90	218,718.31
+ Inventario inicial de productos en proceso	0.00	1,961.54	2,047.79	2,114.28	2,354.71
- Inventario final de productos en proceso	1,961.54	2,047.79	2,114.28	2,354.71	2,430.20
= Costo de la producción terminada	174,576.80	184,214.81	190,218.30	211,683.46	218,642.82
+ Inventario inicial de productos terminados	0.00	9,698.71	10,234.16	10,567.68	11,760.19
- Inventario final de productos terminados	9,698.71	10,234.16	10,567.68	11,760.19	12,146.82
= Costo de productos vendidos	164,878.09	183,679.36	189,884.77	210,490.95	218,256.19
Costo unitario	1.65	1.67	1.73	1.76	1.82

7.3.2. Estado de resultados proyectado

En este estado se incluyen las ventas, los costos de ventas, los gastos y los costos financieros para obtener la utilidad bruta en ventas, la utilidad antes de intereses e impuestos, la utilidad antes de impuestos y la utilidad neta que es de un total de \$4,979 en el primer año e incrementó a \$19,551 para el quinto año, lo que indica un incremento de la rentabilidad de la empresa que se demuestra con el incremento del margen de la utilidad sobre las ventas que empieza en 1.92% para el primer año e incrementa a 5.57% para el quinto año.

Tabla No 32: Estado de resultados

	0	1	2	3	4	5
Ventas		259,683	294,221	303,047	340,515	350,731
- Costo de ventas		(164,878)	(183,679)	(189,885)	(210,491)	(218,256)
= Utilidad bruta en ventas		94,805	110,541	113,163	130,024	132,474
- Gastos de personal		(46,785)	(49,027)	(51,337)	(53,715)	(56,165)
- Gastos generales		(34,590)	(35,627)	(36,696)	(37,797)	(38,931)
- Depreciación y amortización		(1,018)	(1,018)	(1,198)	(1,953)	(4,133)
= Utilidad antes de intereses e impuestos		12,412	24,869	23,932	36,559	33,245
- Costos financieros		(4,602)	(4,178)	(3,703)	(3,172)	(2,576)
= Utilidad antes de impuesto		7,810	20,691	20,229	33,387	30,669
- Participación laboral		(1,172)	(3,104)	(3,034)	(5,008)	(4,600)
- Impuesto a la renta		(1,660)	(4,397)	(4,299)	(7,095)	(6,517)
= Utilidad neta		4,979	13,190	12,896	21,284	19,551
Margen utilidad/ventas		1.92%	4.48%	4.26%	6.25%	5.57%

7.3.3. Estado de situación financiera

En este estado, se incluyen los valores de los activos, pasivos y patrimonio de Equisauce, en donde, los activos empezaron con \$65,338 e incrementaron a \$102,752 en el quinto año. Mientras que, los pasivos empezaron con \$45,414 y se redujeron a \$42,389 en el quinto año. Por otro lado, el patrimonio empezó con \$19,924 y aumentó a \$60,363 en el quinto año. Además, los activos no corrientes se invertirán con la propiedad, planta y equipo y la depreciación acumulada.

Tabla No 33: Estado de situación financiera

	0	1	2	3	4	5
Activos						
Activo corriente						
Efectivo y equivalentes	31,824	8,662	13,436	7,720	9,043	18,390
Cuentas por cobrar	12,984	21,640	24,518	25,254	28,376	29,228
Inventario de Materia Prima	1,350	12,316	12,853	13,239	14,876	15,322
Inventario de Productos en proceso	0	1,962	2,048	2,114	2,355	2,430
Inventario de Productos terminados	0	9,699	10,234	10,568	11,760	12,147
Total Activo Corriente	46,158	54,279	63,090	58,895	66,410	77,517
Activo no corriente						
Propiedad planta y equipo	19,180	19,180	20,980	30,480	42,280	42,280
- Depreciación acumulada	0	-2,323	-4,646	-7,149	-11,007	-17,045
Total Activo no corriente	19,180	16,857	16,334	23,331	31,273	25,235
Total Activos	65,338	71,136	79,424	82,226	97,683	102,752
Pasivos						
Pasivos corrientes						
Cuentas por pagar proveedores	7,065	13,230	12,898	13,271	15,012	15,359
Préstamos bancarios cuentas por pagar	15,912	15,912	15,912	15,912	15,912	15,912
Intereses por pagar	0	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	0	2,831	7,500	7,333	12,103	11,117
Total pasivos corrientes	22,977	31,974	36,311	36,516	43,027	42,389
Pasivos no corrientes						
Préstamos bancarios a largo plazo	22,437	17,860	13,461	9,019	4,532	0
Total Pasivos	45,414	49,834	49,772	45,535	47,559	42,389
Patrimonio						
Capital	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Reservas	0.00	497.91	1,816.95	3,106.52	5,234.95	7,190.08
Resultados acumulados	19,524.15	20,404.53	27,434.54	33,184.56	44,489.34	52,772.72
Utilidad del ejercicio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total patrimonio	19,924	21,302	29,651	36,691	50,124	60,363
Total pasivos + patrimonio	65,338	71,136	79,424	82,226	97,683	102,752
	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

7.3.4. Estado de flujos de efectivo proyectado

En este estado, se incluyen las actividades de operación, inversión y financiamiento proyectados a los siguientes cinco años. Las actividades de operación se componen del efectivo de clientes y el efectivo pagado a los proveedores, además de, los pagos en efectivo de gastos de operación, intereses e impuesto. Por otro lado, las actividades de inversión son la compra de propiedad, planta y equipo; y las necesidades de financiamiento se componen de los pagos a préstamos y dividendos. El saldo final de efectivo y equivalentes empezó con \$8,662 e incrementó a \$18,390 para el quinto año.

Tabla No 34: Estado de flujo de efectivo proyectado

	1	2	3	4	5
Actividades de operación					
Efectivo recibido de clientes	251,027	291,343	302,312	337,393	349,879
Ventas	259,683	294,221	303,047	340,515	350,731
+ Saldo inicial de cuentas por cobrar	12,984	21,640	24,518	25,254	28,376
- Saldo final de cuentas por cobrar	21,640	24,518	25,254	28,376	29,228
- Efectivo pagado a proveedores	180,034	183,865	188,992	209,915	216,913
Consumo de materia prima	147,796	154,241	158,869	178,510	183,866
+ Saldo final de inventario de MP	12,316	12,853	13,239	14,876	15,322
- Saldo inicial de inventario de MP	1,350	12,316	12,853	13,239	14,876
= Compras netas	158,762	154,778	159,254	180,147	184,312
+ Saldo inicial de cuentas por pagar	7,065	13,230	12,898	13,271	15,012
- Saldo final de cuentas por pagar	13,230	12,898	13,271	15,012	15,359
= Pagos a proveedores de materia prima	152,597	155,110	158,881	178,406	183,965
+ Pago de gastos de conversión	27,438	28,755	30,111	31,508	32,948
- Pagos en efectivo gastos de operación	81,375	84,654	88,033	91,512	95,096
- Pagos en efectivo intereses	4,602	4,178	3,703	3,172	2,576
- Pago en efectivo de impuestos	0	2,831	7,500	7,333	12,103
= Efectivo de las actividades de operación	-14,984	15,814	14,083	25,461	23,191
Actividades de inversión					
- Compra de propiedad planta y equipo	0	1,800	9,500	11,800	0
+ Venta de propiedad planta y equipo	0	0	0	0	0
= Efectivo de las actividades de inversión	0	-1,800	-9,500	-11,800	0
Actividades de financiamiento					
- Pago de préstamos	4,577	4,399	4,443	4,487	4,532
- Pago de dividendos	3,601	4,841	5,856	7,851	9,313
= Efectivo de las actividades de financiamiento	-8,178	-9,240	-10,299	-12,338	-13,845
Variación de efectivo y equivalentes	-23,162	4,774	-5,716	1,323	9,347
+ Saldo Inicial de efectivo y equivalentes	31,824	8,662	13,436	7,720	9,043
= Saldo final de efectivo y equivalentes	8,662	13,436	7,720	9,043	18,390

7.3.5. Crecimiento del capital de trabajo

El capital de trabajo crece de acuerdo con el crecimiento del flujo de caja, en donde, el capital de trabajo neto acumulado es negativo porque se todo el capital de trabajo se pagará más tarde. Además, el capital de trabajo neto empieza en negativo porque Equisauce arranca operaciones. La variación del capital de trabajo neto determina su crecimiento, en donde, esta cuenta crecerá a \$11,745 para el quinto año.

Tabla No 35: Crecimiento del capital de trabajo

	0	1	2	3	4	5
Inicial	39,093					
Capital de trabajo neto (menos préstamo de corto plazo)		38,218	42,691	38,291	39,295	51,040
Variación del capital de trabajo neto		-876	4,473	-4,400	1,004	11,745
Capital de trabajo neto	-39,093	876	-4,473	4,400	-1,004	-11,745
Capital de trabajo neto acumulado	-39,093	-38,218	-42,691	-38,291	-39,295	-51,040

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

7.4.1. Estructura de capital

La estructura de capital o estructura de financiamiento de Equisauce está en los activos corrientes y en los activos no corrientes, en donde, el total de la estructura

de capital será de \$65,338.45 y las fuentes de financiamiento serán: proveedores, préstamos de cuentas por pagar, préstamos a largo plazo y capital. Los préstamos se van a trabajar con financiamiento de \$15,912.15 para cada préstamo en la cuenta efectivos y equivalentes, sin embargo, los préstamos a largo plazo también financiarán en la cuenta de maquinaria y equipo aportando 34.3%, mientras que los préstamos de cuentas por pagar aportan 24.4%. Por otro lado, 10.8% será financiado por los proveedores en las cuentas por cobrar y adecuaciones que dan un total de \$7,065. Por último, 30.5% será aportado por la misma empresa, en donde, cantidades de cuentas por cobrar; inventarios; maquinaria y equipo; muebles y enseres; y vehículo se pagarán por capital propio de \$19,924.15

Tabla No 36: Estructura de capital

Estructura de financiamiento	65,338.45	7,065.00	15,912.15	22,437.15	19,924.15	65,338.45
	Financiamiento					
	Proveedores	Préstamo de cuentas por pagar	Préstamos a largo plazo	Capital	Total	
Activo corriente						
Efectivo y equivalentes	31,824.30		15,912.15	15,912.15		31,824.30
Cuentas por cobrar	12,984.15	5,205.00			7,779.15	12,984.15
Inventarios	1,350.00				1,350.00	1,350.00
Total activo corriente	46,158.45	5,205.00	15,912.15	15,912.15	9,129.15	46,158.45
Activo no corriente						
Maquinaria y equipo	13,050.00			6,525.00	6,525.00	13,050.00
Muebles y enseres	1,570.00				1,570.00	1,570.00
Adecuaciones	1,860.00	1,860.00				1,860.00
Equipo de cómputo	2,700.00				2,700.00	2,700.00
Vehículo	0.00					0.00
Total activo no corriente	19,180.00	1,860.00	0.00	6,525.00	10,795.00	19,180.00
Total estructura de financiamiento	65,338.45	7,065.00	15,912.15	22,437.15	19,924.15	65,338.45
Porcentajes		10.8%	24.4%	34.3%	30.5%	100.0%

7.4.2. Tasas de interés

Las tasas de interés que se utilizarán son la tasa de descuento de los proveedores que será financiada con 3% mensual y 36% anual, la tasa de interés de los préstamos que es 12% tanto para corto y largo plazo anualmente, y la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) porque ese es 20% porque ese es el rendimiento que Equisauce espera en base al riesgo que se está asumiendo del negocio. El costo promedio ponderado de capital (CPPC) de las tasas de descuento, la tasa de descuento y el TMAR es de 2.48%, 4.49% y 6.19% respectivamente, que sumados dan un total de 13.07% que es la tasa de costo promedio de capital o también llamada tasa de descuento WACC.

Tabla No 37: Tasas de interés

	Tipo	Anual	Impuestos	Tasa neta	Porcentaje	Costo promedio ponderado de capital (CPPC)
Proveedores	Tasa de descuento	36%	13.1%	23.0%	11%	2.48%
Préstamos	Tasa de interés	12%	4.4%	7.7%	59%	4.49%
Capital	TMAR	20%	0.0%	20.0%	30%	6.10%
Tasa de costo promedio de capital (tasa de descuento)					100%	13.07%

7.4.3. Flujo de caja del inversionista

Dentro del flujo de caja del inversionista, el valor contable que es el valor de rescate o también llamado valor terminal CAPM es Valor es el valor actual a la tasa de descuento de los últimos flujos de caja. El flujo de caja operacional se trabajará en los últimos cinco años, en donde, el flujo de caja neto, el flujo de caja descontado y el flujo de caja acumulado empezarán con valores negativos porque empieza el negocio, teniendo el mismo monto de -\$19,924.15. Dentro de cinco años, el valor de rescate será de \$60,362.80, el flujo de caja neta tendrá un valor positivo de \$69,675.64, mientras que el flujo de caja descontado tendrá un valor positivo de \$37,669.63 y el flujo de caja acumulado será de \$33,601.08.

Tabla No 38: Flujo de caja del inversionista

	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		4,979.09	13,190.44	12,895.69	21,284.27	19,551.35
+ Depreciaciones y amortizaciones	0.00	2,323.00	2,323.00	2,503.00	3,858.00	6,038.00
= Utilidad en efectivo		7,302.09	15,513.44	15,398.69	25,142.27	25,589.35
- Inversión en capital de trabajo	-39,093.45					
+/- Variación en el capital de trabajo		875.88	-4,473.47	4,399.97	-1,004.22	-11,744.66
- Inversión propiedad planta y equipo	-19,180.00	0.00	-1,800.00	-9,500.00	-11,800.00	0.00
+/- Financiamiento y pagos de capital	38,349.30	-4,577.17	-4,398.57	-4,442.56	-4,486.99	-4,531.86
+ Valor de rescate						60,362.80
Flujo de caja neto	-19,924.15	3,600.80	4,841.39	5,856.10	7,851.06	69,675.64
Flujo de caja descontado	-19,924.15	3,184.57	3,786.80	4,051.00	4,803.23	37,699.63
Flujo de caja acumulado	-19,924.15	-16,739.58	-12,952.78	-8,901.78	-4,098.56	33,601.08

El VAN (valor actual neto) del flujo de caja del inversionista es un valor positivo de \$33,601.08, por lo tanto, el inversionista recibirá ingresos de las inversiones que realiza. Además, este flujo de caja tiene un TIR (tasa interna de retorno) de 44% que es el porcentaje de beneficios que tendrá el inversionista. Por otro lado, el flujo de caja del inversionista tiene una rentabilidad superior a \$1 de \$2.69 que indica que el inversionista ganancia mayores que su inversión inicial y un período de recuperación de 4.12, es decir, que en cuatro años y un mes los inversionistas recuperan todas las inversiones que realizan. Por lo tanto, el inversionista obtendrá un porcentaje de ganancias por sus aportes.

Tabla No 39: Criterios de valoración del flujo de caja del inversionista

VAN	\$33,601.08
TIR	44%
Índice de rentabilidad	\$2.69
Periodo de recuperación	4.12

7.4.4. Flujo de caja del proyecto

En el caso del flujo de caja del proyecto se le sumará los costos financieros. Por lo tanto, habrá un nuevo estado de resultados que no va a tener estos costos porque los costos financieros solo afectan la rentabilidad y utilidad. Por lo tanto, el valor de rescate o valor terminal CAPM será el mismo que el flujo de caja del inversionista, mientras que el flujo de caja neto, el flujo de caja descontado y el flujo de caja acumulado empezarán con el mismo valor negativo de -\$58,273.45 debido a que Equisauce está empezando operaciones y su proyección a cinco años indica que incrementarán a \$75,849.91; \$41,040.37; y \$19,447.50 respectivamente.

Tabla No 40: Flujo de caja del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		7,912.81	15,853.97	15,256.62	23,306.28	21,193.77
+ Depreciaciones y amortizaciones	0.00	2,323.00	2,323.00	2,503.00	3,858.00	6,038.00
= Utilidad en efectivo		10,235.81	18,176.97	17,759.62	27,164.28	27,231.77
- Inversión en capital de trabajo	-39,093.45					
+/- Variación en el capital de trabajo		875.88	-4,473.47	4,399.97	-1,004.22	-11,744.66
- Inversión PPYEQ	-19,180.00	0.00	-1,800.00	-9,500.00	-11,800.00	0.00
+/- Financiamiento y pago capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Valor de rescate						60,362.80
Flujo de caja neto	-58,273.45	11,111.70	11,903.50	12,659.59	14,360.06	75,849.91
Flujo de caja descontado	-58,273.45	9,827.24	9,310.59	8,757.36	8,785.39	41,040.37
Flujo de caja acumulado	-58,273.45	-48,446.21	-39,135.62	-30,378.26	-21,592.87	19,447.50

El VAN del flujo de caja del proyecto es un valor positivo de \$19,447.50 y tiene un TIR de 22%. Además, tiene un índice de rentabilidad de \$1.33, lo que significa que el negocio es rentable porque es superior a un \$1, mientras que el período de recuperación es de 5.11, por lo tanto, la inversión se recupera en cinco años, en donde se recupera Equisauce al pagar sueldo y dividendos. Por lo tanto, el proyecto tiene viabilidad financiera.

Tabla No 41: Criterios de valoración del flujo de caja del proyecto

VAN	\$19,447.50
TIR	22%
Índice de rentabilidad	\$1.33
Periodo de recuperación	5.11

7.5. Indicadores financieros

7.5.1. Indicadores de liquidez

La liquidez corriente será de 1.70 en el primer año e incrementará a 1.83 en el quinto año. Por lo tanto, por cada dólar de deuda en el corto plazo, Equisauce dispondrá de \$1.83 en recursos de corto plazo. Además, la prueba ácida de Equisauce será de 0.95 en el primer año e incrementará a 1.12, por lo tanto, por cada dólar de deuda en el corto plazo Equisauce dispondrá de US\$ 1.12 en recursos sin generación de inventarios. Por otro lado, en el capital de trabajo neto, Equisauce tendrá \$35,127.80 para el quinto año, lo que indica que Equisauce dispone de esa cantidad para realizar sus operaciones normales y recurrentes. En conclusión, los indicadores de liquidez indican que Equisauce tiene ingresos para cubrir todos los costos y gastos que genere e incluso con un mejor resultado que la industria de salsas porque sus valores son superiores a los de la industria.

Tabla No 42: Indicadores de liquidez

Descripción	Fórmula	1	2	3	4	5	Industria
Liquidez corriente	$= \frac{\text{Activo cte.}}{\text{Pasivo cte.}}$	1.70	1.74	1.61	1.54	1.83	1.20
Prueba ácida	$= \frac{\text{Activo cte} - \text{Invent.}}{\text{Pasivo cte.}}$	0.95	1.05	0.90	0.87	1.12	0.50
Capital de trabajo neto	$= \text{Activo cte.} - \text{Pasivo cte.}$	22305.42	26778.89	22378.92	23383.15	35127.80	21372.27

7.5.2. Indicadores de endeudamiento

La deuda total de Equisauce empezará con 70.05% en el primer año y se reducirá a 41.25% para el quinto año, el mismo porcentaje que tendrá la deuda a corto plazo de Equisauce que empezó con 44.95% en el primer año. Por lo tanto, para el quinto año, 41.25% de Equisauce será financiado con deuda o fondos de terceros y todo este financiamiento será en deudas de corto plazo porque para el quinto año, Equisauce habrá pagado todas las deudas a largo plazo, por lo tanto, no estará financiado por esta cuenta. Además, la solvencia será de 29.95% en el primer año, mientras que en el quinto año es de 58.75%, por lo tanto, el 58.75% de Equisauce está siendo financiada con patrimonio o fondos propios de los dueños o accionistas. Por otro lado, el apalancamiento será de 3.34 en el primer año y se seguirá reduciendo a 1.70 en el quinto año, por lo tanto, Es 1.70

veces que se multiplica la rentabilidad operacional para potencializar la rentabilidad de los accionistas o socios en el año 5. Mientras que, en la cobertura de intereses, la utilidad antes de impuestos e intereses (UAIL) estará cubriendo 2.70 veces los gastos financieros en el primer año y esto se incrementará, en donde, cubrirá 12.90 veces los gastos financieros. Por último, la tasa promedio de endeudamiento será de 12% cada año por política empresarial, por lo tanto, el costo de financiamiento promedio en el año es de 12%.

Tabla No 43: Indicadores de endeudamiento

Descripción	Fórmula	1	2	3	4	5	Industria
Deuda total	$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$	70.05	62.67	55.38	48.69	41.25	81.62
Deuda corto plazo	$= \frac{\text{Pasivo cte.}}{\text{Activo total}} \times 100$	44.95	45.72	44.41	44.05	41.25	50.28
Deuda largo plazo	$= \frac{\text{Pasivo no cte.}}{\text{Activo total}} \times 100$	25.11	16.95	10.97	4.64	0.00	40.12
Solvencia	$= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}} \times 100$	29.95	37.33	44.62	51.31	58.75	60.14
Apalancamiento	$= \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$	3.34	2.68	2.24	1.95	1.70	4.12
Cobertura de intereses	$= \frac{\text{UAIL}}{\text{Gto Interés}}$	2.70	5.95	6.46	11.53	12.90	15.23
Tasa promedio de endeudamiento	$= \frac{\text{Gto. Interés}}{\text{Pasivo fcro prom.}}$	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	20.00

En conclusión, Eqsauce tendrá menos costos, gastos y pagos que realizar en cada año debido a que varios de los indicadores se reducen en los próximos cinco años, incluso estos indicadores son más bajos que la industria de salsas, por lo tanto, Eqsauce podrá generar mayores ingresos que la industria o la mayoría de la competencia que permitan el crecimiento y la expansión de la empresa. Sin embargo, el incremento de la cobertura de intereses indica que se debe tener un control en los gastos financieros realizados para evitar una dependencia de la UAIL.

7.5.3. Indicadores de actividad

Estos indicadores se establecieron acorde a las políticas empresariales de Eqsauce, por lo tanto, el valor de cada indicador será el mismo para todos los años, en donde, los indicadores están en el rango de la industria de salsas, por lo tanto, Eqsauce sigue las políticas de la industria y no está en riesgo de recesión o de generar pérdidas. Sin embargo, hay indicadores de actividad que

cambian durante el tiempo como los días promedio de inventarios que son diferentes en el primer año con 27 y cambia a 25 para los siguientes cuatro años, por lo tanto, Equisauce está reponiendo su inventario consumido por las ventas cada 25 días. El mismo caso se presenta en la rotación de inventarios que es de 13 en el primer año, pero incrementa a 14 en los demás años, lo que indica que Equisauce vacía sus bodegas y repone sus mercaderías 14 veces al año. Además, la rotación de activos es 4 durante los primeros tres años, pero baja a tres en los siguientes dos años, por lo tanto, Equisauce utiliza en promedio 3 veces sus activos, para generar ventas. Por otro lado, el ciclo del negocio o del efectivo es 27 en el primer año, pero baja a 25 para los siguientes años, lo que indica que Equisauce en promedio cada 3 días recupera los recursos que invierte en la operación del negocio.

Tabla No 44: Indicadores de actividad

Descripción	Fórmula	1	2	3	4	5	Industria
Días promedio de cuentas por cobrar [1]	$= \frac{Ctas. x cobrar}{Ventas} x 360$	30	30	30	30	30	30
Rotación de cuentas por cobrar	$= \frac{Ventas}{Ctas. x cobrar}$	12	12	12	12	12	12
Días promedio de inventarios [2]	$= \frac{Inventario}{Costo Vtas.} x 360$	27	25	25	25	25	28
Rotación de inventarios	$= \frac{Costo Vtas.}{Inventario}$	13	14	14	14	14	15
Días promedio de cuentas por pagar [3]	$= \frac{Ctas. x pagar}{Compras} x 360$	30	30	30	30	30	30
Rotación de cuentas por pagar	$= \frac{Compras}{Ctas. x pagar}$	12	12	12	12	12	15
Ciclo del negocio o del efectivo	$= [1] + [2] - [3]$	27	25	25	25	25	30
Rotación de activos	$= \frac{Ventas}{Activos}$	4	4	4	3	3	10

7.5.4. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad de Equisauce son superiores a los de la industria de las salsas al final del quinto año, por lo tanto, la rentabilidad y viabilidad de la empresa es superior que la competencia, en donde, el margen bruto es de 37.77 en el quinto año, por lo tanto, el 37.77% es la ganancia bruta una vez deducida el costo de ventas. Por otro lado, el margen operativo es de 9.48 en el quinto año, por lo tanto, el 9.48% es la ganancia operativa de la empresa antes de los costos financieros e impuestos y el margen neto (ROS o ROI) es de 5.57 en el quinto año, lo que indica que el 5.57% es la ganancia neta de la empresa, después de impuestos. Además, el ROA es de 19.03 en el quinto año, lo que

indica que 19.03% de rentabilidad proviene de los activos de la empresa y el ROE es de 32.39 en el quinto año, por lo tanto, 32.39% de rentabilidad del patrimonio proviene de los accionistas o dueños de la empresa.

Tabla No 45: Indicadores de rentabilidad

Descripción	Fórmula	1	2	3	4	5	Industria
Margen bruto	$= \frac{Util\ Bruta}{Ventas} \times 100$	36.51	37.57	37.34	38.18	37.77	20.50
Margen operativo	$= \frac{UAll}{Ventas} \times 100$	4.78	8.45	7.90	10.74	9.48	5.21
Margen neto (ROS)	$= \frac{Util. Neta}{Ventas} \times 100$	1.92	4.48	4.26	6.25	5.57	3.21
ROA	$= \frac{Util. Neta}{Activos} \times 100$	7.00	16.61	15.68	21.79	19.03	15.02
ROE	$= \frac{Util. Neta}{Patrimonio} \times 100$	23.37	44.48	35.15	42.46	32.39	20.70

8. Conclusiones generales

- En Ecuador se muestra un favoritismo hacia la producción y comercialización de salsas, especialmente salsas nuevas y auténticas como la salsa de quinua, debido a la implementación de programas y planes de mejora competitiva por parte del gobierno para incentivar su exportación que está provocando un mejoramiento y crecimiento lento de la balanza comercial.
- La industria de salsas en los Países Bajos es competitiva, en donde, hay varios requisitos que impiden la entrada rápida a cualquier nuevo competidor. Además, de, haber muchos productos sustitutos y una sensibilidad fuerte a los precios de las salsas. Sin embargo, la influencia de los consumidores neerlandeses es baja y hay una gran concentración de proveedores.
- La oportunidad de negocio radica principalmente en los siguientes factores: la MSP que determinó que los Países Bajos es el destino más favorable para la exportación de la salsa de quinua, el análisis de precio que determinó que hay mercado para la salsa de quinua porque su precio de venta es menor al precio referencial del mercado de salsas en los Países Bajos, y la brecha de demanda que determinó que hay un consumo potencial insatisfecho y que permite a la sala de quinua captar mercado.
- Los consumidores neerlandeses están mostrando tendencias hacia productos alimenticios más saludables y que sean innovadores, nuevos y auténticos, por lo tanto, están mostrando estilos de vida dirigidos a dietas saludables y a productos alimenticios hechos a base en frutas, legumbres u hortalizas; incrementando los hábitos de consumo de estos productos.
- El VAN del flujo de caja del proyecto es positivo, lo que indica que el proyecto tiene viabilidad. Además, el índice de rentabilidad superior a \$1 indica que el proyecto también es rentable a pesar de tener un período de recuperación de cinco años y el TIR de 22% indica que ese es el porcentaje de beneficio que tiene el proyecto.
- Considerando todas las conclusiones anteriores, se concluyó que este plan de negocio es viable y rentable, por lo tanto, se puede efectuar.

Referencias


- Big Design Latinoamérica. (Enero de 2017). *La infraestructura tecnológica de Ecuador*. Obtenido de Big Design Latinoamérica: <http://bigdesign.la/articulos/2016/1/29/para-el-2017-se-estima-habran-16-776-977-habitantes>
- CBS. (Enero de 2019). *Líneas estadísticas de los Países Bajos*. Obtenido de CBS: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/en/>
- COMEX. (Enero de 2017). *Arancel del Ecuador. Anexo I, Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador (Sexta enmienda – 2017). Resolución No. 020-2017*. Obtenido de Resoluciones: http://www.impoex.ec/images/easyblog_articles/57/Resolucin-No.-020-2017.pdf
- Comisión Europea. (Abril de 2019). *Mi exportación*. Obtenido de Euro TradeHelpDesk: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=2103909080&partner=EC&reporter=NL&tab=all>
- COMTRADE. (Diciembre de 2018). *Estadísticas anuales del comercio internacional*. Obtenido de TrendEconomy: https://trendeconomy.com/data/h2?commodity=210390&reporter=Ecuador,Netherlands&trade_flow=Export,Import&partner=World&indicator=tv&time_period=2013,2014,2015,2016,2017,2018
- COPCI. (Julio de 2017). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de Servicio Nacional de las Aduanas del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales* (Décimo cuarta ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Euromonitor International. (Diciembre de 2018). *Sauces, dressings and condiments in the Netherlands*. Obtenido de Sauces: <https://www.euromonitor.com/sauces-dressings-and-condiments-in-the-netherlands/report>

- Eurostat. (Diciembre de 2018). *National accounts - Main tables*. Obtenido de European Commission: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/data/main-tables>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos* (Octava ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Government of the Netherlands. (Septiembre de 2018). *The government supports entrepreneurs*. Obtenido de Enterprise and innovation: <https://www.government.nl/topics/enterprise-and-innovation/the-government-supports-entrepreneurs>
- Hofstede Insights. (Enero de 2019). *Country comparison - Ecuador*. Obtenido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ecuador/>
- Hofstede Insights. (Enero de 2019). *Country comparison - The Netherlands*. Obtenido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands/>
- ICC. (Septiembre de 2019). *Incoterms® 2020*. Obtenido de International Chamber of Commerce: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>
- Kotler, P., & Gary, A. (2013). *Fundamentos de marketing* (Décimo primera ed.). Ciudad de México: Pearson educación.
- La Verde de Loja. (Enero de 2019). *Consumo en Ecuador 2018: ¿Qué esperan los clientes de las empresas?* Obtenido de La Verde de Loja: <https://radioboqueronfm.com/consumo-en-ecuador-2018-que-esperan-los-clientes-de-las-empresas/>
- MAG. (Noviembre de 2017). *2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*. Obtenido de Noticias: <https://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>
- MFA. (Enero de 2019). *Exporting quinoa to Europe*. Obtenido de Centre for the Promotion of Imports from developing countries: <https://www.cbi.eu/market-information/grains-pulses/quinoa-grains/europe/>

- Michael E., P. (4 de Junio de 1980). *La estrategia competitiva: técnicas para analizar a las industrias y a los competidores* (Décimo quinta ed.). Nueva York: Prensa libre. Obtenido de Coyuntura económica.
- Naresh, M. (2008). *Investigación de mercados*. Ciudad de México: Pearson education.
- Santander Trade. (Julio de 2018). *Países Bajos: Cómo llegar al consumidor*. Obtenido de Santander Trade: <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/netherlands/reaching-the-consumers>
- SRI. (Enero de 2019). *Estadísticas multidimensionales de la industria de salsas*. Obtenido de SRI: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SUPERCIAS. (Mayo de 2014). *Ley de compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: https://www.supercias.gob.ec › bd_supercias › descargas › lotaip › Ley-Cias
- Trade Map. (Marzo de 2019). *Empresas proveedoras de productos comestibles en Países Bajos*. Obtenido de Trade Map: <https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=1%7c528%7c%7c%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c3%7c2%7c2%7c1%7c1>
- Unión Europea. (Julio de 2017). *Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea - Cartilla informativa*. Obtenido de Servicio europeo de acción externa: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador.pdf
- WEF. (Diciembre de 2016). *The global information technology report 2016*. Obtenido de World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de selección de países (MSP)

Criterios de valoración	Ponderación												
		5	0.3	5	0.3	5	0.3	5	0.3	5	0.3	5	0.3
Crecimiento económico del país	0.05	5	0.3	5	0.3	5	0.3	5	0.3	5	0.3	5	0.3
Crecimiento económico de la industria de salsas	0.09	4	0.4	4	0.4	5	0.5	4	0.4	3	0.3		
Paridad de poder adquisitivo por persona	0.05	5	0.3	5	0.3	5	0.3	5	0.3	5	0.3		
Volumen de exportaciones	0.1	1	0.1	2	0.2	5	0.5	2	0.2	1	0.1		
Volumen de importaciones	0.1	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	4	0.4		
Nivel de inflación	0.07	2	0.1	2	0.1	3	0.2	1	0.1	1	0.1		
Nivel de consumo de salsas	0.1	5	0.5	5	0.5	5	0.5	4	0.4	4	0.4		
Barreras arancelarias	0.06	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1		
Barreras no arancelarias	0.06	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2		
Desarrollo logístico	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	5	0.5	2	0.2		
Tamaño de competidores nacionales	0.07	4	0.3	4	0.3	3	0.2	5	0.4	3	0.2		
Tamaño de competidores internacionales	0.07	4	0.3	3	0.2	3	0.2	5	0.4	3	0.2		
Riesgo de impago	0.08	1	0.1	2	0.2	5	0.4	4	0.3	4	0.3		
Total	1	3.03		3.24		3.87		3.54		2.67			

Anexo 2: Aranceles a pagar de la salsa de quinua

EU derechos de Importación

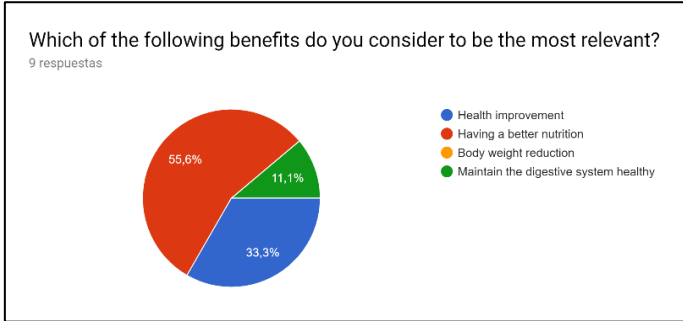
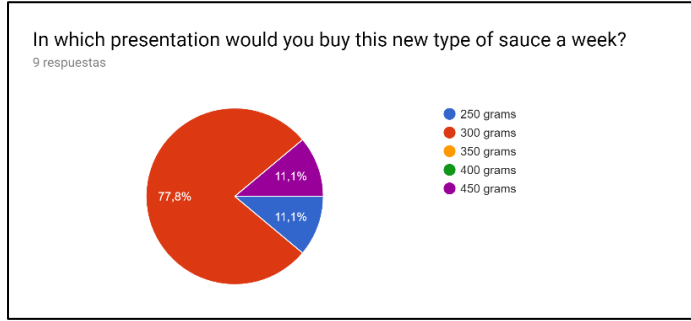
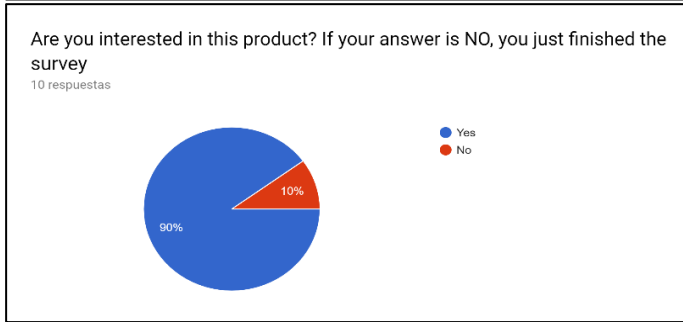
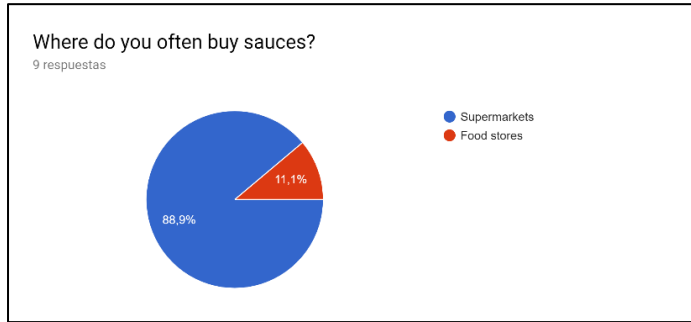
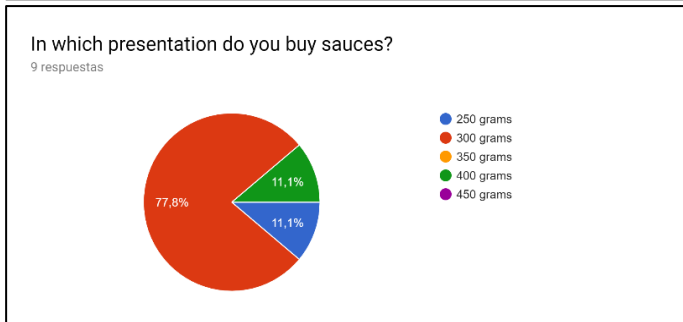
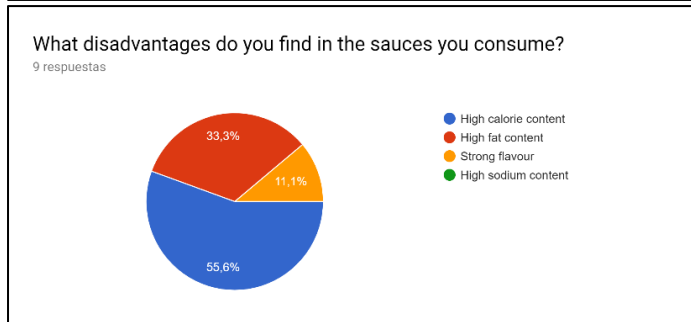
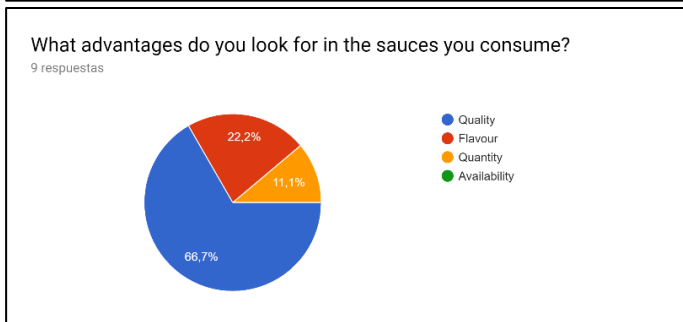
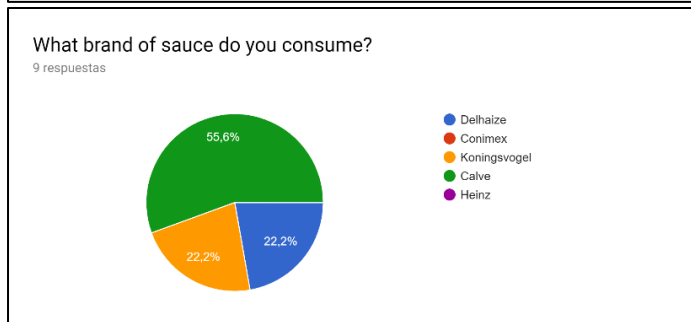
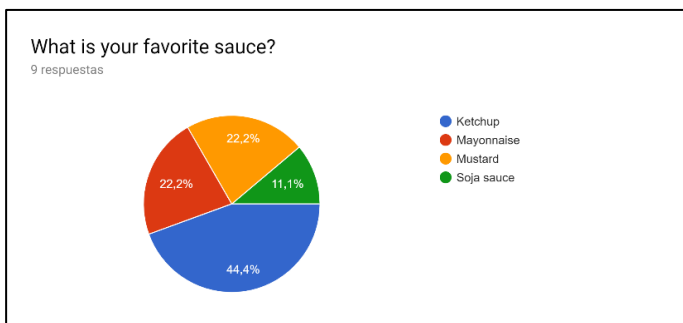
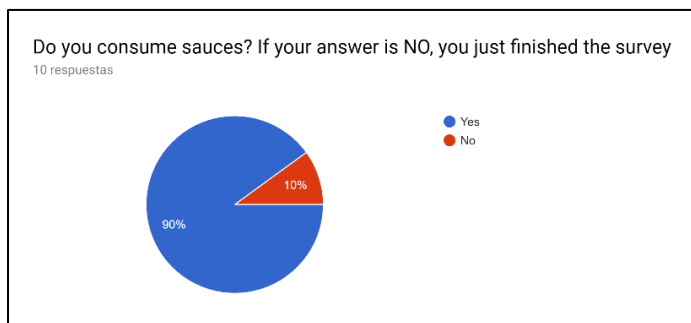
Origen	Tipo de medida	Derecho de aduana	Condiciones	Pie de página	Legislación europea
Cualquier País	Derecho terceros países	7.70%			R2204/99
Ecuador	Preferencias arancelarias	0%			D2369/16

Anexo 3: Mínimos cuadrados de la brecha de demanda

Año	Poblacion (en millones de habitantes)	Cantidad de consumo	X (X-Xmedia)	Y (Y-Ymedia)	X ²	XY
2014	16.83	97.49	(0.21)	0.28	0.05	(0.06)
2015	16.90	97.40	(0.14)	0.19	0.02	(0.03)
2016	16.98	96.40	(0.06)	(0.81)	0.00	0.05
2017	17.08	96.99	0.04	(0.22)	0.00	(0.01)
2018	17.18	97.39	0.14	0.18	0.02	0.02
2019	17.28	97.59	0.24	0.38	0.06	0.09
	102.25	583.26	0.00	0.00	0.15	0.07

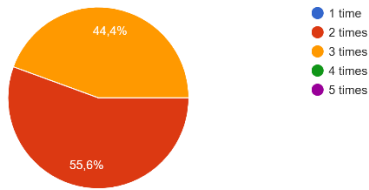
n =	6
Xmedia	17.04
Ymedia	97.21

Anexo 4: Resultados de las encuestas



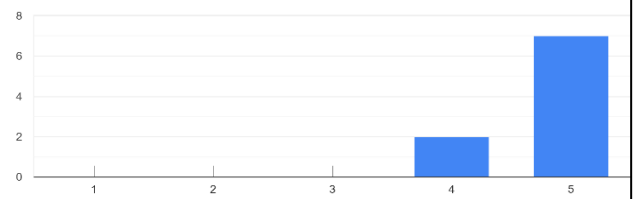
How many times would you buy this sauce a week?

9 respuestas



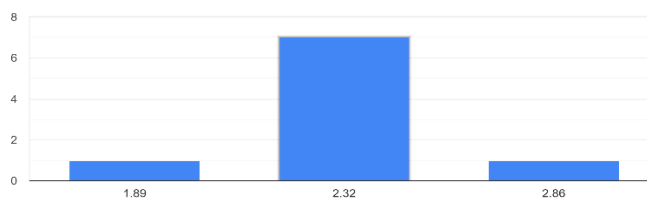
According to the above benefits, would you be willing to buy this product?

9 respuestas



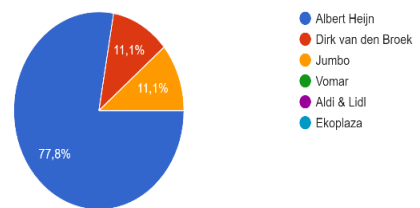
Within the next range of 0.50€ to 3€, what is the fair price you would pay for this product

9 respuestas



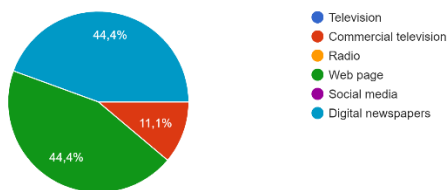
Where do you think this salsa should be bought?

9 respuestas



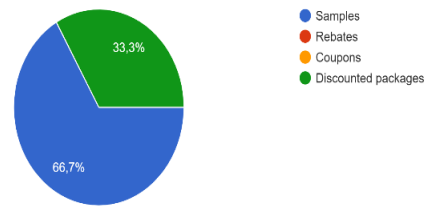
By which medium of communication would you like to know about the product?

9 respuestas



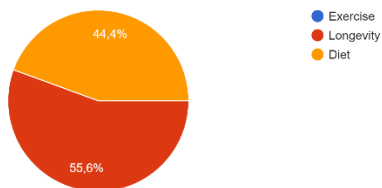
What kind of promotion would you like the product to have?

9 respuestas



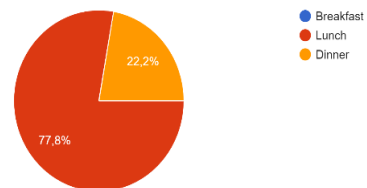
Why would you buy this product?

9 respuestas



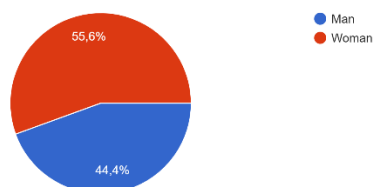
In what type of food do you prefer to use this sauce as an additive?

9 respuestas



Gender

9 respuestas



Anexo 5: Codificación

Número de pregunta	Preguntas para la encuesta (español)	Preguntas para la encuesta (inglés)
P1	¿Usted consume salsas? Si su respuesta es NO, usted acaba de terminar la encuesta	Do you consume sauces? If your answer is NO, you just finished the survey
P2	¿Cuál es su salsa de preferencia?	What is your favorite sauce?
P3	¿Qué marca de salsa usted consume?	What brand of sauce do you consume?
P4	¿Qué ventajas busca en las salsas que consume?	What advantages do you look for in the sauces you consume?
P5	¿Qué desventajas encuentra en las salsas que consume?	What disadvantages do you find in the sauces you consume?
P6	¿En qué presentación compra las salsas?	In which presentation do you buy sauces?
P7	¿En qué lugar, frecuentemente compra salsas?	Where do you often buy sauces?
P8	¿Está interesado en este producto? Si su respuesta es NO, acaba de terminar la encuesta	Are you interested in this product? If your answer is NO, you just finished the survey
P9	¿En qué presentación compraría a la semana este nuevo tipo de salsa?	In which presentation would you buy this new type of sauce a week?
P10	¿Cuál de los siguientes beneficios usted considera que es el más relevante?	Which of the following benefits do you consider to be the most relevant?
P11	¿Cuántas veces compraría esta salsa a la semana?	How many times would you buy this sauce a week?
P12	Acorde a los beneficios anteriores, ¿usted estaría dispuesto a comprar este producto?	According to the above benefits, would you be willing to buy this product?
P13	¿Dentro del siguiente rango de 0.50€ a 3€, cuál es el precio justo que usted pagaría por este producto?	Within the next range of 0.50€ to 3€, what is the fair price you would pay for this product
P14	¿En qué lugar, usted considera que se debería comprar esta salsa?	Where do you think this salsa should be bought?
P15	¿Por cuál medio de comunicación quisiera informarse del producto?	By which medium of communication would you like to know about the product?
P16	¿Qué tipo de promoción quisiera que el producto tenga?	What kind of promotion would you like the product to have?
P17	¿Por qué compraría este producto?	Why would you buy this product?
P18	¿En qué tipo de comida usted prefiere utilizar esta salsa como aditivo?	In what type of food do you prefer to use this sauce as an additive?
P19	Género	Gender

P1		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Sí	Yes
2	No	No

P2		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Salsa de tomate	Ketchup
2	Mayonesa	Mayonnaise
3	Mostaza	Mustard
4	Salsa de soja	Soja sauce

P3		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Delhaize	
2	Conimex	
3	Koningsvogel	
4	Calve	
5	Heinz	

P4		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Calidad	Quality
2	Sabor	Flavour
3	Cantidad	Quantity
4	Disponibilidad	Availability

P5		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Alto contenido en calorías	High calorie content
2	Alto contenido en grasa	High fat content
3	Sabor fuerte	Strong flavour
4	Alto contenido en sodio	High sodium content

P6		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	250 gramos	250 grams
2	300 gramos	300 grams
3	350 gramos	350 grams
4	400 gramos	400 grams
5	450 gramos	450 grams

P7		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Supermercados	Supermarkets
2	Tiendas de alimentos	Food stores

P8		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Sí	Yes
2	No	No

P9		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	250 gramos	250 grams
2	300 gramos	300 grams
3	350 gramos	350 grams
4	400 gramos	400 grams
5	450 gramos	450 grams

P10		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Mejorar la salud	Health improvement
2	Tener una mejor nutrición	Having a better nutrition
3	Reducción del peso corporal	Body weight reduction
4	Mantener el aparato digestivo saludable	Maintain the digestive system healthy

P11		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	1 vez	1 time
2	2 veces	2 times
3	3 veces	3 times
4	4 veces	4 times
5	5 veces	5 times

P12		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Totalmente desacuerdo	Strongly disagree
2	En desacuerdo	Disagree
3	Más o menos	More or less
4	De acuerdo	Agree
5	Totalmente de acuerdo	Strongly agree

P13		
Código	Opción en español	Opción en inglés
Entre 0.50€ a 3€	Rango	

P14		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Albert Heijn	
2	Dirk van den Broek	
3	Jumbo	
4	Vomar	
5	Aldi & Lidl	
6	Ekoplaza	

P15		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Televisión	Television
2	Televisión comercial	Commercial television
3	Radio	Radio
4	Página web	Web page
5	Redes sociales	Social media
6	Periódicos digitales	Digital newspapers

P16		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Muestras	Samples
2	Rebajas	Rebates
3	Cupones	Coupons
4	Paquetes con descuento	Discounted packages

P17		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Ejercicio	Exercise
2	Longevidad	Longevity
3	Dieta	Diet

P18		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Desayuno	Breakfast
2	Almuerzo	Lunch
3	Cena	Dinner

P19		
Código	Opción en español	Opción en inglés
1	Hombre	Man
2	Mujer	Woman

Anexo 6: Tabulación

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
1	1	4	1	1	2	1	1	2	2	3	5	2.32	1	6	1	2	2	1
1	3	4	1	1	2	1	1	2	2	2	5	2.32	1	6	1	2	2	1
1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	5	2.32	1	6	1	3	2	2
1	4	1	3	3	4	2	1	5	4	3	4	2.86	2	2	4	3	3	2
1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	3	4	1.89	3	4	4	2	2	2
1	1	4	1	1	2	1	1	2	2	2	5	2.32	1	6	1	2	2	2
1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	5	2.32	1	4	4	3	2	1
2	1	4	1	1	2	1	2	2	2	2	5	2.32	1	6	1	2	2	1
1	3	4	1	2	2	1	1	2	1	3	5	2.32	1	4	1	3	3	1
1	1	4	1	2	2	1	1	2	1	2	5	2.32	1	4	1	2	2	2

Anexo 7: Tabla de correlación

	1. Do you consume sauces? If your answer is NO, you just finished the survey	2. What is your favorite sauce?	3. What brand of sauce do you consume?	4. What advantages do you look for in the sauces you consume?	5. What disadvantages do you find in the sauces you consume?	6. In which presentation do you buy sauces?	7. Where do you often buy sauces?	8. Are you interested in this product? If your answer is NO, you just finished the survey	9. In which presentation would you buy this new type of sauce a week?	10. Which of the following benefits do you consider to be the most relevant?	11. How many times would you buy this sauce a week?	12. According to the above benefits, would you be willing to buy this product?	13. Within the next range of 0.50€ to 3€, what is the fair price you would pay for this product	14. Where do you think this salsa should be bought?	15. By which medium of communication would you like to know about the product?	16. What kind of promotion would you like the product to have?	17. Why would you buy this product?	18. In what type of food do you prefer to use this sauce as an additive?	19. Gender
1. Do you consume sauces? If your answer is NO, you just finished the survey	1																		
2. What is your favorite sauce?	-0.287	1																	
3. What brand of sauce do you consume?	0.229	-0.476	1																
4. What advantages do you look for in the sauces you consume?	-0.201	0.491	-0.621	1															
5. What disadvantages do you find in the sauces you consume?	-0.248	0.643	-0.383	0.674	1														
6. In which presentation do you buy sauces?	-0.048	0.698	-0.514	0.560	0.745	1													
7. Where do you often buy sauces?	-0.111	0.670	-0.629	0.804	0.745	0.905	1												
8. Are you interested in this product? If your answer is NO, you just finished the survey	0.967	-0.287	0.229	-0.201	-0.248	-0.048	-0.111	1											
9. In which presentation would you buy this new type of sauce a week?	-0.068	0.704	-0.560	0.646	0.761	0.991	0.953	-0.068	1										
10. Which of the following benefits do you consider to be the most relevant?	0.040	0.450	-0.599	0.617	0.269	0.705	0.843	0.040	0.762	1									
11. How many times would you buy this sauce a week?	-0.272	0.274	-0.140	0.431	0.304	0.175	0.408	-0.272	0.250	0.344	1								
12. According to the above benefits, would you be willing to buy this product?	0.167	-0.287	0.514	-0.829	-0.373	-0.286	-0.667	0.167	-0.408	-0.662	-0.612	1							
13. Within the next range of 0.50€ to 3€, what is the fair price you would pay for this product	-0.017	0.668	-0.433	0.419	0.701	0.982	0.809	-0.017	0.949	0.602	0.062	-0.101	1						
14. Where do you think this salsa should be bought?	-0.156	0.045	-0.348	0.659	0.116	-0.067	0.364	-0.156	0.064	0.432	0.574	-0.937	-0.253	1					
15. By which medium of communication would you like to know about the product?	0.302	-0.520	0.414	-0.818	-0.899	-0.517	-0.704	0.302	-0.585	-0.290	-0.492	0.678	-0.404	-0.518	1				
16. What kind of promotion would you like the product to have?	-0.218	0.272	-0.487	0.921	0.488	0.218	0.509	-0.218	0.312	0.342	0.356	-0.764	0.077	0.716	-0.724	1			
17. Why would you buy this product?	-0.272	0.665	-0.665	0.431	0.609	0.467	0.408	-0.272	0.458	0.098	0.167	-0.102	0.464	-0.064	-0.492	0.356	1		
18. In what type of food do you prefer to use this sauce as an additive?	-0.167	0.766	-0.300	0.452	0.745	0.643	0.667	-0.167	0.663	0.361	0.612	-0.375	0.594	0.156	-0.678	0.218	0.612	1	
19. Gender	-0.333	-0.096	-0.514	0.302	0.149	0.143	0.333	-0.333	0.204	0.361	0.000	-0.500	0.050	0.469	-0.302	0.218	###	-0.218	1

Anexo 8: Evaluación financiera

Gastos de personal

Año 1																				
Sueldo del personal			Beneficios sociales							Beneficios de empresa				Total						
Cargo	Función	No. Personas	Sueldo Base	Sueldo total	Aporte Patronal	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Indemnización y desahucio	Jubilación patronal	Total beneficios sociales	Capacitación	Telefonía	Seguro de vida	Seguro de salud	Alimentación	Total beneficios de empresa	Total del personal (mensual)	Total del personal (anual)
Director ejecutivo	Administrativo	1	600.00	600.00	72.90	50.00	32.83	0.00	25.00	6.00	4.50	191.23	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	821.23	9,854.80
Asistente comercial	Administrativo	1	440.00	440.00	52.80	36.67	32.83	0.00	18.33	4.40	3.30	148.99	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	618.99	7,427.92
Asistente de logística	Administrativo	1	430.00	430.00	51.60	35.83	32.83	0.00	17.92	4.30	3.20	146.35	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	636.35	7,636.24
Asistente de marketing y ventas	Administrativo	1	420.00	420.00	50.40	35.00	32.83	0.00	17.50	4.20	3.15	143.71	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	633.71	7,604.56
Relacionista público	Administrativo	1	415.00	415.00	50.40	34.58	32.83	0.00	17.29	4.15	3.11	142.38	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	617.39	7,408.72
Vendedor	Administrativo	1	410.00	410.00	49.82	34.17	32.83	0.00	17.08	4.10	3.08	141.07	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	615.07	7,382.88
Asistente de producción	MCI	1	400.00	400.00	48.80	33.33	32.83	0.00	16.67	4.00	3.00	138.43	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	618.43	7,421.20
Operarios de producción	MOD	3	394.00	1,182.00	143.81	99.59	32.83	0.00	49.25	11.82	8.87	344.88	30.00	0.00	5.00	5.00	132.00	1,698.98	20,386.56	
		10		4,297.00								1,397.07						462.00	6,156.07	73,872.90

Año 2																				
Sueldo del personal			Beneficios sociales							Beneficios de empresa				Total						
Cargo	Función	No. Personas	Sueldo Base	Sueldo total	Aporte Patronal	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Indemnización y desahucio	Jubilación patronal	Total beneficios sociales	Capacitación	Telefonía	Seguro de vida	Seguro de salud	Alimentación	Total beneficios de empresa	Total del personal (mensual)	Total del personal (anual)
Director ejecutivo	Administrativo	1	618.00	618.00	75.09	51.50	32.83	19.54	25.75	6.18	4.64	214.53	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	822.53	10,050.36
Asistente comercial	Administrativo	1	453.20	453.20	55.06	37.77	32.83	13.69	18.88	4.53	3.40	196.07	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	649.27	7,791.29
Asistente de logística	Administrativo	1	442.90	442.90	53.81	36.91	32.83	13.20	18.45	4.43	3.32	193.05	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	655.95	7,951.35
Asistente de marketing y ventas	Administrativo	1	432.60	432.60	52.56	36.05	32.83	12.98	18.03	4.33	3.24	190.20	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	652.82	7,954.11
Relacionista público	Administrativo	1	427.45	427.45	51.94	35.62	32.83	12.82	17.81	4.27	3.21	188.50	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	645.95	7,751.44
Vendedor	Administrativo	1	422.30	422.30	51.31	35.19	32.83	12.67	17.60	4.22	3.17	186.99	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	643.19	7,719.47
Asistente de producción	MCI	1	412.00	412.00	50.06	34.33	32.83	12.38	17.17	4.12	3.09	185.96	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	640.96	7,691.54
Operarios de producción	MOD	3	405.82	1,217.46	147.52	101.46	32.83	36.52	50.73	12.17	9.13	390.77	30.00	0.00	5.00	5.00	132.00	1,722.20	20,666.72	
		10		4,425.31								1,563.89						462.00	6,451.79	77,421.53

Año 3																				
Sueldo del personal			Beneficios sociales							Beneficios de empresa				Total						
Cargo	Función	No. Personas	Sueldo Base	Sueldo total	Aporte Patronal	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Indemnización y desahucio	Jubilación patronal	Total beneficios sociales	Capacitación	Telefonía	Seguro de vida	Seguro de salud	Alimentación	Total beneficios de empresa	Total del personal (mensual)	Total del personal (anual)
Director ejecutivo	Administrativo	1	636.54	636.54	77.34	53.05	32.83	37.64	26.52	6.37	4.77	238.52	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	925.06	11,080.67
Asistente comercial	Administrativo	1	466.80	466.80	56.72	38.90	32.83	27.60	19.45	4.67	3.50	183.67	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	690.46	8,165.56
Asistente de logística	Administrativo	1	456.19	456.19	55.43	38.02	32.83	26.97	19.01	4.56	3.42	180.24	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	692.39	8,308.67
Asistente de marketing y ventas	Administrativo	1	445.58	445.58	54.14	37.13	32.83	26.35	18.57	4.46	3.34	176.81	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	689.23	8,270.67
Relacionista público	Administrativo	1	440.27	440.27	53.49	36.89	32.83	26.03	18.34	4.40	3.30	175.10	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	675.37	8,104.45
Vendedor	Administrativo	1	434.97	434.97	52.85	36.25	32.83	25.72	18.12	4.35	3.28	173.39	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	673.35	7,940.23
Asistente de producción	MCI	1	424.38	424.38	51.56	35.36	32.83	25.09	17.68	4.24	3.18	169.98	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	674.32	7,973.79
Operarios de producción	MOD	3	417.99	1,253.98	152.36	104.50	32.83	74.14	52.25	12.54	9.40	438.03	30.00	0.00	5.00	5.00	132.00	1,684.01	20,208.15	
		10		4,558.69								1,735.70						462.00	6,756.39	81,076.62

Año 4																				
Sueldo del personal			Beneficios sociales							Beneficios de empresa				Total						
Cargo	Función	No. Personas	Sueldo Base	Sueldo total	Aporte Patronal	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Indemnización y desahucio	Jubilación patronal	Total beneficios sociales	Capacitación	Telefonía	Seguro de vida	Seguro de salud	Alimentación	Total beneficios de empresa	Total del personal (mensual)	Total del personal (anual)
Director ejecutivo	Administrativo	1	655.64	655.64	79.66	54.64	32.83	57.31	27.32	6.56	4.92	283.23	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	948.86	11,386.35
Asistente comercial	Administrativo	1	480.80	480.80	58.42	40.07	32.83	42.02	20.03	4.81	3.61	201.79	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	712.59	8,551.06
Asistente de logística	Administrativo	1	469.87	469.87	57.09	39.16	32.83	41.07	19.58	4.70	3.52	197.95	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	727.82	8,733.85
Asistente de marketing y ventas	Administrativo	1	459.95	459.95	56.78	38.25	32.83	40.11	19.12	4.59	3.44	194.11	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	722.05	8,676.65
Relacionista público	Administrativo	1	453.48	453.48	55.10	37.79	32.83	39.64	18.80	4.53	3.40	192.19	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	705.87	8,468.04
Vendedor	Administrativo	1	448.02	448.02	54.43	37.33	32.83	39.16	18.67	4.48	3.38	190.27	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	698.29	7,899.44
Asistente de producción	MCI	1	437.09	437.09	53.11	36.42	32.83	38.20	18.21	4.37	3.28	186.43	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	683.52	7,842.24
Operarios de producción	MOD	3	430.53	1,291.60	156.93	107.63	32.83	112.89	53.82	12.92	9.69	486.71	30.00	0.00	5.00	5.00	132.00	1,720.20	20,403.74	
		10		4,695.45								1,912.87						462.00	7,070.11	84,841.37

Año 5																				
Sueldo del personal			Beneficios sociales							Beneficios de empresa				Total						
Cargo	Función	No. Personas	Sueldo Base	Sueldo total	Aporte Patronal	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Indemnización y desahucio	Jubilación patronal	Total beneficios sociales	Capacitación	Telefonía	Seguro de vida	Seguro de salud	Alimentación	Total beneficios de empresa	Total del personal (mensual)	Total del personal (anual)
Director ejecutivo	Administrativo	1	675.31	675.31	82.05	56.29	32.83	77.56	28.14	6.75	5.06	288.68	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	992.98	11,927.80
Asistente comercial	Administrativo	1	495.22	495.22	60.17	41.27	32.83	56.89	20.83	4.95	3.71	220.45	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	745.88	8,949.12
Asistente de logística	Administrativo	1	483.97	483.97	58.80	40.33	32.83	55.50	20.17	4.84	3.63	216.19	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	750.16	9,121.89
Asistente de marketing y ventas	Administrativo	1	472.71	472.71	57.43	39.39	32.83	54.30	19.70	4.73	3.55	211.92	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	754.64	9,055.66
Relacionista público	Administrativo	1	467.09	467.09	56.75	38.92	32.83	53.65	19.46	4.67	3.50	209.79	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	738.89	8,842.55
Vendedor	Administrativo	1	461.48	461.48	56.07	38.45	32.83	53.00	19.23	4.61	3.46	207.86	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	734.32	8,799.43
Asistente de producción	MCI	1	450.20	450.20	54.70	37.52	32.83	51.71	18.76	4.50	3.39	203.40	10.00	10.00	5.00	5.00	0.00	30.00	724.50	8,693.20
Operarios de producción	MOD	3	443.45	1,330.35	161.64	110.86	32.83	152.80	55.43	13.30	9.98	536.85	30.00	0.00	5.00	5.00	132.00	2,039.20	24,470.39	
		10		4,836.31								2,094.94						462.00	7,393.25	88,719.06

Depreciación propiedad, planta y equipo

Depreciación propiedad planta y equipo						42,280.00	42,280.00
	0	1	2	3	4	5	
Maquinaria y equipo	13,050.00	13,050.00	13,050.00	19,050.00	19,050.00	19,050.00	
Muebles y enseres	1,570.00	1,570.00	2,570.00	2,570.00	3,570.00	3,570.00	
Adecuaciones	1,860.00	1,860.00	2,660.00	3,460.00	4,260.00	4,260.00	
Equipo de cómputo	2,700.00	2,700.00	2,700.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	
Vehículo	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	10,000.00	
Total depreciación maquinaria y equipo	19,180.00	19,180.00	20,980.00	30,480.00	42,280.00	42,280.00	

Proyección de depreciación acumulada

Proyección de depreciación acumulada						
	0	1	2	3	4	5
Maquinaria y equipo		1,305.00	2,610.00	3,915.00	5,820.00	7,725.00
Muebles y enseres		157.00	314.00	471.00	628.00	785.00
Adecuaciones		186.00	372.00	558.00	744.00	930.00
Equipo de cómputo		675.00	1,350.00	2,025.00	2,700.00	3,375.00
Vehículo		0.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00

Maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo					13,050.00
Detalle	Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total	
Licuada industrial	Licuada industrial de acero inoxidable. Altura: 1,18m. Frente: 0.450m. Profundidad: 0.880m. Peso: 19,6kg. Motor eléctrico: 2 CV. Voltaje: 110/220. Consumo: 1,6 KW. Capacidad: 25 litros	4	400.00	1,600.00	
Marmita industrial	Marmita industrial de acero inoxidable 304. Capacidad: 80kg. Motor de 1/4HP de 50RP	2	2,500.00	5,000.00	
Balanza electrónica	Balanza electrónica para pesar la materia prima (quinua, albahaca, tomillo, marañón, leche y aceite de oliva) y, posteriormente, la salsa de quinua. Tiene una capacidad de pesaje entre 50 a 100 kg. Marca: Premier. Función de memoria: M1-M4. Voltaje: 110-220 VAC. Peso: 12 KG. Dimensiones: 36cm x 33,5cm x 12,5cm	2	350.00	700.00	
Tanque de lavado	Tanque metálica, fabricado en plancha de acero inoxidable 304 y necesario para lavar la materia prima (quinua, albahaca, tomillo, marañón, leche y aceite de oliva). Marca: Distribuidora Imarca C.A. Dimensiones: 175cmX110cmX110cm. Capacidad de producción y almacenaje: 300 litros.	1	80.00	80.00	
Máquina envasadora y selladora de botellas	Máquina de acero inoxidable 304 con capacidad para llenar y envasar salsas en envases de vidrio de hasta 400 gramos por medio de sistema volumétrico y que incorpora un conjunto de sellado. Voltaje: 120 voltios. Control por medio de un tablero eléctrico que lo apaga y enciende. Dimensiones: 110cm x 50cm x 50cm. Velocidad de llenado: 50 unidades por minuto	2	1,345.00	2,690.00	
Máquina selladora de cajas	Máquina de acero inoxidable para sellar y envolver las cajas de la salsa de quinua. Velocidad de producción: 600 a 1200 cajas por hora. Control: Sistema de control por microprocesador que tiene variador de velocidad. Dimensiones: 80cm x 240cm x 160cm. Peso 220kg (neto)	2	500.00	1,000.00	
Congeladores	Congelador dual. Marca: Electrolux. Capacidad: 200ltr. Tamaño: 214cm	2	750.00	1,500.00	
Cámaras de seguridad	Juego de cámaras de seguridad que funcionan de día y noche con sincronización interna. Cuadros por segundo: 720p. Pixeles: 1280x720. Lentes: 0.36cm. Rango: 20m. Peso: 0.290kg	8	60.00	480.00	
Total maquinaria y equipo				13,050.00	

Equipo de cómputo

Equipo de cómputo					2,700.00
Detalle	Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total	
Computador	Computadora fija HP Core I5 con procesador Windows	2	750.00	1,500.00	
Impresora multifunción	Esta impresora tiene las siguientes funciones: escanear, copiar e imprimir. Marca: EPSON	1	600.00	600.00	
Mini central telefónica	Sistema telefónico Siemens para gestionar el ingreso y salida de llamadas de la empresa y compartir líneas de acceso a la red pública en varios puntos	1	600.00	600.00	
Total equipo de cómputo				2,700.00	

Muebles y enseres

Muebles y enseres				1,570.00
Detalle	Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total
Mesas de acero inoxidable	Mesa fabricada de acero inoxidable 304 con rejillas de escurrimiento para colocar, inspeccionar y seleccionar la materia prima. Dimensiones: 120cm x 70cm x 90cm. Tiene espesor de 2mm. Capacidad: Pesada.	2	300.00	600.00
Escritorios	Mesas utilizadas por el presidente y el gerente general y los miembros de las áreas de marketing y ventas y comercio, en donde se colocarán los computadores	2	350.00	700.00
Sillas de madera	Sillas de madera con ruedas giratorias, usadas por el presidente, el gerente general y los miembros de las áreas de marketing y ventas y comercio.	4	40.00	160.00
Sillas de metal	Sillas de metal, utilizadas por los miembros del área de producción	4	45.00	180.00
Estantería	Estantería de 5 bandejas metálicas, fabricada de acero quirúrgico inoxidable. Estructura: ángulo ranurado de 2mm de espesor. Alto: 2m. Ancho: 115cm. Fondo: 0.35cm	3	100.00	300.00
Bandejas	Bandejas de metal de acero quirúrgico inoxidable. Capacidad: 20kg. Dimensiones: 537cm x 324cm. Profundidad: 150cm. Peso: 0,9kg	4	35.00	140.00
Cucharón	Cucharón fabricado de acero quirúrgico inoxidable para extraer la cantidad exacta de salsa de quinua de la marmita industrial	2	25.00	50.00
Juego de cuchillos	Juego de cuchillos de acero quirúrgico inoxidable para realizar los cortes de la materia prima. Marca: Umco	1	40.00	40.00
Total muebles y enseres				1,570.00

Adecuaciones

Adecuaciones				1,860.00
Detalle	Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total
Instalaciones eléctricas	Instalación de cables para el funcionamiento de la maquinaria y los computadores, en donde habrán instalaciones de fibra óptica para crear redes entre los dos computadores. Además de, el funcionamiento de los focos en cada cuarto y las cámaras de seguridad	1	350.00	350.00
Instalaciones sanitarias	Instalación de un baño para hombres y de otro baño para mujeres, en donde estén incluidos los lavabos, inodoros y ventanas	1	200.00	200.00
Instalaciones de agua potable	Instalaciones de tuberías de agua potable para su consumo principalmente por el área de producción y por los demás miembros de la empresa. Además, de uso para el lavado de la materia prima y los envases	1	150.00	150.00
Instalaciones de obra civil	Levantar paredes de yeso preestablecidas o prefabricadas y establecer cuartos de trabajo para el galpón de 500m2	100	5.80	580.00
Materiales de obra civil	Planchas de yeso	100	5.80	580.00
Total adecuaciones				1,860.00

Efectivo y equivalentes

Efectivo y equivalentes					31,824.30
Detalle	Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total	
Sueldos	Se escogen 3 meses porque es una política conservadora para aguantar la entrega de sueldos hasta conseguir los ingresos de ventas necesarios	4	6,156.07	24,624.30	
Gastos	Se escogen 3 meses porque es una política conservadora para aguantar los gastos hasta conseguir los ingresos de ventas necesarios	6	1,200.00	7,200.00	
Total efectivo y equivalentes					31,824.30

Inventarios

Inventarios					1,350.00
Detalle	Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total	
Materia Prima	Quinua, tomillo, marañón, albahaca, leche y aceite de oliva	1	250.00	250.00	
Productos en proceso	Líquido de la salsa de quinua	1	100.00	100.00	
Productos terminados	Almacenamiento de la salsa de quinua terminada en las bodegas de la empresa	1	1,000.00	1,000.00	
Total inventarios					1,350.00

Cuentas por cobrar

Cuentas por cobrar					12,984.15
Detalle	Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total	
Días de credito	Política de cobranza de la empresa de 30 días (1 mes) hacia las empresas mayoristas hasta generar ingresos.	0.5	25,968.30	12,984.15	
Total cuentas por cobrar					12,984.15

Cuentas por pagar

-Cuentas por pagar					7,065.00
Detalle	Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total	
Proveedor de quinua	Política de pago de la empresa hacia el proveedor de quinua en un período de 30 hasta que la empresa genere ingresos.	30	52.00	1,560.00	
Proveedor de tomillo	Política de pago de la empresa hacia el proveedor de tomillo en un período de 30 hasta que la empresa genere ingresos.	30	17.00	510.00	
Proveedor de albahaca	Política de pago de la empresa hacia el proveedor de albahaca en un período de 30 hasta que la empresa genere ingresos.	30	10.30	309.00	
Proveedor de marañón	Política de pago de la empresa hacia el proveedor de marañón en un período de 30 hasta que la empresa genere ingresos.	30	1.40	42.00	
Proveedor de leche	Política de pago de la empresa hacia el proveedor de leche en un período de 30 hasta que la empresa genere ingresos.	30	30.80	924.00	
Proveedor de aceite de oliva	Política de pago de la empresa hacia el proveedor de aceite de oliva en un período de 30 hasta que la empresa genere ingresos.	30	62.00	1,860.00	
Adecuaciones				1,860.00	
Total cuentas por pagar					7,065.00

Estado de superávit

	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		4,979.09	13,190.44	12,895.69	21,284.27	19,551.35
- Reservas (Legal)		497.91	1,319.04	1,289.57	2,128.43	1,955.13
= Utilidades por distribuir		4,481.18	11,871.39	11,606.12	19,155.84	17,596.21
+ Saldo Inicial de resultados acumulados		19,524.15	20,404.53	27,434.54	33,184.56	44,489.34
= Utilidad a disposición de los accionistas		24,005.33	32,275.92	39,040.66	52,340.40	62,085.55
- Pago de dividendos		3,600.80	4,841.39	5,856.10	7,851.06	9,312.83
= Saldo final de resultados acumulados	19,524.15	20,404.53	27,434.54	33,184.56	44,489.34	52,772.72

Préstamos de corto plazo

Condiciones	
Monto	15,912.15
Plazo (días)	180
Tasa	12%
Gasto interés semestral	954.73
Gasto interés anual	1909.46

Préstamos de largo plazo

Condiciones	
Monto	22,437.15
Plazo (años)	5
Tasa	12%
Cuota	4,622.95

Período	Cuota	Interés	Capital	Saldo
0				22,437.15
1	10,847.23	2,692.46	4,577.17	17,859.98
2	10,847.23	2,268.64	4,398.57	13,461.40
3	10,847.23	1,793.96	4,442.56	9,018.84
4	10,847.23	1,262.32	4,486.99	4,531.86
5	10,847.23	666.89	4,531.86	0.00

Gasto de los préstamos

	0	1	2	3	4	5
Saldo del préstamo largo plazo	22,437.15	17,859.98	13,461.40	9,018.84	4,531.86	0.00
Saldo del préstamo de corto plazo	15,912.15	15,912.15	15,912.15	15,912.15	15,912.15	15,912.15
Gasto interés préstamo largo plazo		2,692.46	2,268.64	1,793.96	1,262.32	666.89
Gasto interés préstamo corto plazo		1,909.46	1,909.46	1,909.46	1,909.46	1,909.46
= Gasto préstamo		4,601.92	4,178.10	3,703.42	3,171.78	2,576.35

Estado de resultados sin costos financieros

	0	1	2	3	4	5
Ventas		259,683	294,221	303,047	340,515	350,731
- Costo de ventas		(164,878)	(183,679)	(189,885)	(210,491)	(218,256)
= Utilidad bruta en ventas		94,805	110,541	113,163	130,024	132,474
- Gastos de personal		(46,785)	(49,027)	(51,337)	(53,715)	(56,165)
- Gastos generales		(34,590)	(35,627)	(36,696)	(37,797)	(38,931)
- Depreciación y amortización		(1,018)	(1,018)	(1,198)	(1,953)	(4,133)
= Utilidad antes de intereses e impuestos		12,412	24,869	23,932	36,559	33,245
- Costos financieros		-	-	-	-	-
= Utilidad antes de impuesto		12,412	24,869	23,932	36,559	33,245
- Participación laboral		(1,862)	(3,730)	(3,590)	(5,484)	(4,987)
- Impuesto a la renta		(2,638)	(5,285)	(5,086)	(7,769)	(7,065)
= Utilidad neta		7,913	15,854	15,257	23,306	21,194
		3.05%	5.39%	5.03%	6.84%	6.04%

