



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA <sup>+</sup>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
APANADURA DE COCO CON CHILLANGUA <sup>+</sup>

AUTOR

María Daniela Campoverde Garzón

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE APANADURA  
DE COCO CON CHILLANGUA A HOLANDA

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

Profesor Guía

Econ. Oswaldo Erazo Arboleda, MBA.

Autor

María Daniela Campoverde Garzón

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la elaboración y exportación de apanadura de coco con chillangua a Holanda, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Daniela Campoverde Garzón, en el semestre 2020-10, 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”.

---

Oswaldo Erazo Arboleda

C.I: 1709501496

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la elaboración y exportación de apanadura de coco con chillangua a Holanda, de la estudiante María Daniela Campoverde Garzón, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Diego Leonardo Ordoñez Añezco

C.I: 1103321947

## **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”.

---

María Daniela Campoverde Garzón

C.I: 1726446931

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser el eje de mi vida.

A mis padres y familia, por brindarme apoyo en cada momento de esta etapa.

## DEDICATORIA

A Dios, quien me acompaña en cada paso.

A mis padres por su amor infinito y apoyo incondicional, a mi hermana por su motivación y apoyo y a mi familia por cada palabra de aliento.

## Resumen

Holanda es uno de los principales consumidores de coco y de sus derivados, así como el principal destino de productos de molinería de origen vegetal. El estilo de vida saludable en la población europea hace que este tipo de productos sean aceptados por su composición y por su variedad.

El principal objetivo de este proyecto es determinar la viabilidad de la implementación de una empresa para la fabricación y exportación de apanadura de coco con chillangua. El producto cuenta con características orgánicas lo que facilita la exportación al país europeo.

El presente plan de negocios está comprendido por un análisis de entornos externos con determinación de oportunidades y amenazas, así como la evaluación de la competencia. Se investiga al consumidor y se logra entender de mejor manera sus necesidades, así como el nivel de aceptación del producto a elaborar. Con estos análisis se logra determinar la oportunidad de negocio para el proyecto.

Así mismo, se ha logrado identificar la estrategia de marketing que mejor se alinea al consumidor y a sus necesidades. Se cubren los cuatro componentes del mix de marketing como son producto, precio, plaza y promoción. Se desarrolla la estructura organizacional de la empresa, así como los procesos de producción y exportación con tiempos.

Finalmente, a través del análisis de indicadores financieros es posible establecer que el proyecto ofrece una rentabilidad apropiada y se considera viable.



## **Abstract**

The Netherlands is one of the main consumers of coconut and its derivatives, as well as the main destination of milling products of plant origin. The healthy lifestyle in the European population means that these types of products are accepted for their composition and variety.

The main objective of this project is to determine the viability of the implementation of a company for the manufacture and export of coconut breadcrumbs with chillangua. The product has organic characteristics which facilitates export to the European country.

This business plan is covers an analysis of external environments with determination of opportunities and threats, as well as the evaluation of competition. The consumer is investigated and their needs are better understood, as well as the level of acceptance of the product to be made. With these analyzes it is possible to determine the business opportunity for the project.

Likewise, it has been possible to identify the marketing strategy that best aligns with the consumer and their needs. The four components of the marketing mix are covered, such as product, price, place and promotion. The organizational structure of the company is developed, as well as the production and export processes.

Finally, through the analysis of financial indicators it is possible to establish that the project is offering an appropriate profitability and is considered viable.

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Justificación del trabajo .....	1
1.1.1.	Objetivo General.....	2
1.1.2.	Objetivos específicos.....	2
2.	ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1.	Análisis del entorno externo .....	2
2.2.	Análisis de la industria.....	11
2.2.1.	Análisis PORTER .....	12
2.2.2.	Matriz EFE.....	19
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	22
3.1.	Investigación cualitativa y cuantitativa.....	22
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	30
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	30
5.	PLAN DE MARKETING.....	31
5.1.	Estrategia general de marketing.....	31
5.2.	Mezcla de marketing .....	36
5.2.1.	Producto .....	36
5.2.2.	Precio .....	38
5.2.3.	Plaza.....	39
5.2.4.	Promoción.....	40
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	41
6.1.	Misión, visión y objetivos empresariales.....	41
6.2.	Plan de operaciones.....	43
6.3.	Estructura Organizacional .....	48
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	51
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	51

7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	52
7.3.	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	53
7.4.	Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	56
8.	Conclusiones generales .....	59
	Referencias .....	61
	ANEXOS .....	65

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

Actualmente los ciudadanos ecuatorianos presentan un índice de obesidad bastante alto según el último estudio realizado por el INEC y el Ministerio de Salud, las cifras de obesidad y sobrepeso en la población alcanzan 68% en personas en edades comprendidas entre 20 y 60 años. (INEC, 2013) La FAO afirma que si bien es cierto en varios países existe desnutrición se ha comprobado que en la actualidad es mayor el número de personas que prefieren consumir alimentos altos en grasas, azúcar y sal.

Debido a los estilos de vida sedentarios en las personas se incrementa el riesgo de sobrepeso y obesidad en la población y con esto aumentan las enfermedades como la diabetes, enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer. (FAO, 2018) Es por esto la importancia de crear conciencia en la población sobre la alimentación saludable y el consumo de este tipo de productos.

Este plan de negocios considera los factores como el sobrepeso, obesidad y la importancia de una alimentación más saludable. Por esta razón se presenta un producto nuevo a base de coco, fruta que contiene grasa natural y que presenta propiedades como fibra, vitaminas y minerales como el fósforo. (Ministerio de Salud, 2016) Con este alimento se pretende suplantar de una manera más saludable a la apanadura tradicional y sumarse a la iniciativa de alimentación saludable contribuyendo así a reducir los índices de exceso de peso y los problemas de salud que se derivan de esta enfermedad y que se han venido triplicando desde 1975 (FAO, 2018).

### **1.1.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad de la producción y exportación de apanadura de coco con chillangua a Holanda.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Determinar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno externo mediante un análisis PESTEL de Ecuador y Holanda.
- Determinar la situación de la industria y de la competencia existente mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Conocer los gustos y preferencias de los posibles consumidores y el nivel de aceptación del producto mediante la realización de una investigación de mercados.
- Establecer la propuesta de valor del producto ofertado a partir de la investigación de la industria y de las necesidades del cliente.
- Establecer las estrategias de marketing más adecuadas de acuerdo a la segmentación del mercado, propuesta de valor y mix de marketing para la elaboración y exportación de apanadura de coco con chillangua al mercado holandés basado en un plan de marketing.
- Establecer la misión, visión, objetivos y estructura organizacional del proyecto en base a una filosofía empresarial.
- Determinar la viabilidad del proyecto que sirvan para la toma de decisiones mediante el análisis de indicadores basados en un análisis financiero.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

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

#### **PESTEL de Ecuador**

## **Político**

Ecuador en conjunto con la Unión Europea (UE) han firmado el Acuerdo Comercial Multipartes que concede al Ecuador varias preferencias arancelarias como a la agricultura y liberaliza al 100% los diferentes productos industriales y pesqueros para el país. (European External Action Service, 2017) Este factor se presenta como una oportunidad para las empresas locales, puesto que ahora se tendrá un mercado más amplio para negociar y exportar productos y materia prima nacional.

Por otro lado, la Secretaría Técnica Plan Toda una Vida, impulsa el consumo de alimentos saludables con su plan Hábitos Saludables, con el fin de mejorar la alimentación en la población ecuatoriana, para esto una de las iniciativas que ha hecho el gobierno a través del Ministerio de Salud Pública es la implementación de un sistema de etiquetado en los alimentos procesados con el propósito de informar a la población sobre los niveles de azúcar, grasa y sal que poseen ciertos alimentos. (Secretaría Técnica Toda una Vida) Este factor es importante y es una oportunidad para las empresas que elaboran productos naturales y saludables puesto que los consumidores se ven incentivados a comprar productos con menos azúcares, grasas y sales para incluir en su alimentación.

Durante el 2018, el Gobierno Nacional aprobó la Ley Orgánica de Fomento Productivo la misma que beneficia a nuevos emprendedores y empresarios para que puedan obtener una exoneración del Impuesto a la Renta por el establecimiento de nuevos emprendimientos. Para los nuevos negocios ubicados en la zona urbana de Quito y Guayaquil, la exoneración es de 8 años mientras que en el resto del país es de 15 años. Esto con el fin de promover e incentivar las inversiones tanto extranjeras como locales. (Servicio de Rentas Internas, 2019)

## **Económico**

Para diciembre del 2018 la inflación del Ecuador se ubicó en 0,27% considerado como uno de los porcentajes más bajos de inflación registrados desde el 2005. (Banco Central del Ecuador, 2018) En lo que va del 2019 hasta el mes de febrero se ha registrado el sexto valor positivo en cuanto a inflación siendo este el 0,16%. Estos datos muestran que el alza de los precios en Ecuador es mínima siendo una oportunidad para el negocio ya que los costos no aumentarán en gran medida.

Por otro lado, según las estadísticas del INEC el desempleo del país para el mes de diciembre 2018 se registró en un índice del 3,7% siendo la tasa de desempleo en la población urbana de 4,8%. La ciudad de Quito ostenta la tasa de desempleo más alta con un total de 8,2% a diciembre del mismo año. (INEC, 2019) Este indicador es una amenaza puesto que el poder adquisitivo de la población se ve reducido.

El Banco Central del Ecuador muestra en la publicación oficial de intereses para créditos otorgados por instituciones financieras que dependiendo del tipo de crédito esta tasa puede variar desde un 9,23% hasta un máximo de 30,5% para el pago de préstamos. (Banco Central del Ecuador, 2018) Este factor es una amenaza puesto que las tasas de intereses impuestas harán que el pago de los créditos sean bastante costosos para quienes necesitan acceder a uno de estos.

Las exportaciones totales de Ecuador hacia la Unión Europea durante el 2017 fueron de \$3,174 millones de dólares incrementando un 12,07% respecto al año anterior donde se exportaron \$2,832 millones de dólares. Este crecimiento debido a la firma del Acuerdo Multipartes que entró en vigencia en enero de dicho año. Así mismo la balanza comercial no petrolera que se mantiene con dicha asociación económica es positiva durante los últimos cinco años. (PROECUADOR, 2018) Para el comercio internacional esto es una oportunidad pues las cifras muestran que los productos ecuatorianos tienen buena aceptación en el mercado europeo.

La exportación a Holanda de las harinas elaboradas en base de frutos correspondiente a la subpartida arancelaria 1106.30.90.00 durante el 2018 fue de \$478 mil dólares con un 0% de pago de arancel ad valorem. (TradeMap, 2018)

Este factor se muestra como una oportunidad ya que no existe un valor arancelario que restrinja el comercio y se muestra una amplia aceptación de este tipo de productos. Durante el 2019 el total de la exportación de este producto fue de \$49 mil dólares siendo este el destino principal con un total de exportaciones de \$527 mil dólares seguido por Estados Unidos y Filipinas con \$156 mil dólares y \$56 mil dólares respectivamente.

## **Social**

En un estudio de mercado realizado por Dietcher y Neira, en el Ecuador se desprende que el 77% de la población estudiada define a un alimento sano como un producto natural libre de químicos, toxinas y otros componentes dañinos para la salud. (Dietcher y Niera, 2019) Así mismo en el mismo estudio se demuestra que el 47% de la muestra ha determinado que la oferta de productos saludables en el Ecuador no satisfacen al total de la demanda. (Dietcher y Niera, 2019)

Con estos resultados se puede determinar que existe una oportunidad en el mercado puesto que se demuestra que el total de la demanda no ha podido ser atendido y no se ha podido satisfacer a la necesidad que presentan.

## **Tecnológico**

La maquinaria necesaria para la producción de alimentos procesados se debe importar debido a la baja oferta de dichas herramientas para la elaboración de alimentos transformados a nivel nacional. Para Ecuador los principales aliados para la oferta de maquinaria como: molinos, fresadoras, pulverizadoras, entre otros son China y Estados Unidos. (TradeMap, 2019) Esto se considera una amenaza puesto que los costos en los que se deben incurrir para la importación de dicha maquinaria son muy altos.

Según el Banco Mundial en su Índice de Desempeño Logístico (LPI) Ecuador se ubica en el puesto número 62 a nivel mundial, debido a las bajas puntuaciones que obtuvo en controles aduaneros donde se mide la burocracia en el comercio; infraestructura como: carreteras, puertos e información tecnológica. Esto es una amenaza puesto que indica la poca eficiencia del sistema logístico para el



comercio en el Ecuador y como los procesos para las transacciones internacionales se pueden ver afectadas por estos factores,

## **Legal**

Ecuador en la clasificación del portal del Banco Mundial, Doing Business se encuentra en el puesto 123, indicando que tan difícil es hacer negocios con este país. De igual manera esta plataforma permite conocer que para abrir un negocio en Ecuador es necesario de 48,5 días laborables. (Doing Business, 2019) Esto se presenta como una amenaza al momento de abrir una empresa en el país puesto que el número de días para iniciar un negocio es muy extenso y son varios los trámites que se necesitan para constituir una empresa. Este proceso se presenta bastante complejo ya que es necesario realizar varios procesos en instituciones públicas como: Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Municipio encargado para obtener permisos de funcionamientos, entre varios trámites.

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca del Ecuador plantea que, para la exportación de alimentos procesados, se debe seguir cierta normativa que involucra varias certificaciones como la Certificación Sanitaria de Exportación, dicha certificación es otorgada por la – ARCSA. Esta certificación se encuentra basada en la Constitución de la República del Ecuador y en la Ley Orgánica de Salud. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2017) Así mismo, existen ciertas normativas INEN que se debe tomar en cuenta en la producción y elaboración de alimentos procesados, estos incluyen buenas prácticas de manufactura, controles de peligros, controles de higiene y manipulación de alimentos. Esta normativa busca controlar y garantizar que los productos alimenticios cumplan altos estándares de calidad y que no representan un peligro para la vida de los consumidores. Otras certificaciones para la exportación de alimentos procesados incluyen: Certificado de garantía de lote y Certificado de libre venta (CLV) (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2017). La normativa ecuatoriana exige tener varios

respaldos sobre los productos para su exportación esto es una amenaza ya que al tener que obtener toda la documentación correspondiente hace que los trámites se vuelvan demorosos y que el comercio sea complejo.

### **Medioambiente**

El Ecuador tiene como una de sus prioridades en las distintas industrias la conservación y cuidado del medio ambiente, es por ello que, mediante el Código Orgánico del Ambiente, busca establecer toda la normativa por la que las empresas se deben regir para promover el desarrollo sustentable y sostenible. (Ministerio del Medio Ambiente, 2017)

### **PESTEL de Holanda**

#### **Político**

Holanda es miembro de la Unión Europea, siendo la sexta economía más grande de esta comunidad y la economía número 14 del mundo. Al formar parte de la Unión Europea hace que el Acuerdo Multipartes firmado con Ecuador sea válido en este país otorgando privilegios arancelarios para las exportaciones que serán aplicados durante los próximos 17 años. (European External Action Service, 2017) Indicadores como Doing Business, califican a esta economía en el puesto 36, demostrando que no es muy complicado el hacer negocios con esta nación, esto es una buena oportunidad para realizar negocios. (Doing Business, 2019)

Una de las iniciativas de la actual administración es el establecimiento de políticas para los alimentos procesados donde estos deben llevar en su etiquetado los ingredientes que contienen, valor nutricional y la cantidad de calorías. De igual manera se han establecido logos para los productos alimenticios que facilitan a la ciudadanía el reconocimiento de las diferentes categorías, por ejemplo, los productos orgánicos llevan en sus empaques el logo EKO. Con estas actividades se pretende promover un consumo responsable y

saludable en los ciudadanos. (Rijksoverheid, 2018) Esto se presenta como una oportunidad puesto que el proyecto puede cumplir con las exigencias del Gobierno Holandés.

### **Economía**

Para el periodo comprendido 2018 – 2022, el gobierno holandés, propuso una política fiscal expansionista donde se pretende incrementar el gasto del gobierno y aumentar las inversiones públicas que darán como resultado un aumento de la demanda, crecimiento del consumo de los hogares y aumento en las inversiones (Central Intelligence Agency, 2019). Este factor representa una oportunidad puesto que con el incremento del consumo de los hogares estos no consumirán únicamente productos locales, demandarán más importaciones para su consumo.

Según Statistics Netherlands, la confianza del consumidor desde inicios del año 2019 no se muestra positiva, los datos reflejan que el puntaje en enero es de 1. La opinión de los ciudadanos holandeses respecto al consumo tampoco es alentadora puesto que el indicador de consumo tiene una puntuación de 3. Los ciudadanos de este país no sienten que sus finanzas personales mejorarán durante el año y por este motivo no se encuentran dispuestos a gastar y realizan sus compras inteligentemente. (Centraal Bureau voor de Statistiek , 2019)

El último dato registrado por el Banco Mundial respecto a la inflación de Holanda fue del año 2017 donde este indicador se situó en un 1,4% creciendo en un 3% respecto al año anterior. Este elemento indica que los precios se encuentran en alza demostrando que se necesita emplear más recursos económicos para la adquisición de productos. (The World Bank, 2018) Esto es una amenaza puesto que si los bienes en el país extranjero se encarece, las ventas pueden ser muy bajas en volumen.

Respecto al desempleo en este país europeo el Banco Mundial registra en el 2018 una disminución de este indicador situándolo en 3,4% del total de la fuerza laboral disminuyendo en un 2,8% respecto al año anterior. (The World Bank, 2018) Este factor indica que en la economía existe mayor población que ha

colaborado en el incremento del consumo de los hogares. Esto es una oportunidad, puesto que existe mayor nivel de personas que pueden acceder a productos en el mercado.

La importación de harinas exclusivas de la subpartida 1106.30.90.00 durante el 2018 obtuvo un total de \$6.432 millones siendo los principales socios comerciales para este país Vietnam, Reino Unido, Italia, Sri Lanka y Alemania. (TradeMap, 2018) Perú, es uno de los principales socios para este país respecto a este producto, esta es una gran oportunidad ya que se demuestra que sí es posible para los países latinoamericanos ingresar a este mercado con este tipo de productos.

## **Social**

Según el último estudio del gobierno holandés referente al consumo de alimentos en la nación, el 66% de la población compra sus alimentos en supermercados. Por otro lado, el consumo de alimentos fuera de casa en este país es de un 37% según el mismo estudio. (Ministry of Health, Welfare and Sport, 2016)

Holanda es uno de los principales consumidores de derivados de coco, tal es el consumo que la producción local de estos productos no abastece a cubrir la demanda existente, por tal motivo deben importar grandes cantidades para satisfacer esta necesidad. El mercado de los derivados de esta fruta en el 2015 tuvo una valuación de cerca de los 5,2 millones de dólares en el mercado europeo. (Ministry of Foreign Affairs, 2015) Esta oportunidad demuestra que existe una gran acogida en el mercado respecto a derivados de esta fruta.

## **Tecnológico**

Para el año 2018, el Banco Mundial liberó la información acerca de Logistics Performance Index (LPI) donde Holanda tuvo el sexto lugar a nivel mundial y la

quinta posición a nivel de continente (The World Bank, 2018) Esto quiere decir que la logística de este país para el comercio es muy eficiente.

## **Legal**

El establecer una empresa en este país no toma mucho tiempo, según el portal Doing Business, el tiempo total son de 3,5 días para registrar la empresa y únicamente se deben pagar dos rubros. Adicionalmente, parte de los trámites correspondientes se los pueden hacer a través de páginas web oficiales de dicho país. (The World Bank, 2019)

Todos los emprendedores que desean llevar su empresa y abrirla en dicho país deberán aplicar a una visa llamada Startup Visa, la misma que será otorgada por un año tiempo durante el cual, el beneficiario deberá demostrar que ha establecido su empresa en dicho país. Para que la visa sea otorgada se deberán cumplir con cinco condiciones, que incluyen: el acompañamiento de un facilitador que guíe al emprendedor durante todo el proyecto, tener un producto o servicio innovador, que el emprendimiento pueda evolucionar a un negocio estable, tanto el emprendedor como el facilitador deben constar en el Registro Comercial de la Cámara de Comercio del Holanda y contar con los suficientes recursos para poder vivir en el país. (Business.gov.nl, 2019)

Los productos que deseen ingresar a la Unión Europea deberán presentar el certificado de origen y certificados fitosanitarios. Además, deberá pasar por la Agencia de Control de Importaciones y la empresa encargada del Tránsito de Bienes (NCTS) de Holanda quienes determinarán si los productos cumplen con las normas de salud correspondientes, si son seguros para la ciudadanía y si cumplen con los controles medioambientales que se exigen. (Rijksoverheid, 2019)

Para bienes importados a Holanda, los comerciantes deberán pagar más allá del arancel un impuesto al valor añadido, (VAT, Value – added tax), este impuesto es colocado por la entidad pertinente y es calculado en base al valor CIF del producto en puerto. (export.gov, 2018)

## Medioambiente

El gobierno holandés garantiza a sus ciudadanos que todo alimento cumple con normas de higiene y procesos que no causan ningún daño al medioambiente o perjudican el bienestar de los animales (Rijksoverheid, 2018) Por tanto, todas las empresas que cultiven, procesen, vendan y transporten alimentos deberán tener un plan basado en los principios de la HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) para prevenir los riesgos y contar con los procedimientos necesarios para el control del riesgos en la producción de alimentos. (Business.gov.nl, 2019)

## 2.2. Análisis de la industria

### CIU de la Industria

El código CIU correspondiente a la elaboración de apanadura de coco con chillangua, corresponde a la partida C106.13, la misma que se encuentra conformada por seis niveles:

Tabla 1. Clasificación CIU

C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C106	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
C1061	Elaboración de productos de molinería
C1061.13	Molienda de otros productos de origen vegetal: producción de harinas y sémolas de leguminosas desecadas, de raíces y tubérculos (excepto patatas), de nueces y frutas

En cuanto a la subpartida NANDINA para la exportación de este producto, este se clasifica en el Arancel del Ecuador de la siguiente manera:

Tabla 2. Clasificación arancelaria

Capítulo 11	Productos de la molinería; malta; almidón y fécula: inulina; gluten de trigo
Partida 11.06	Harina, sémola y polvo de las hortalizas de la partida no 07.13, de sagú o de las raíces o tubérculos de la partida no 07.14 o de los productos del Capítulo 8. Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)
Subpartida 1106.30	De los productos del capítulo 8
Subpartida NANDINA 1106.30.90.00	Las demás

### 2.2.1. Análisis PORTER

De acuerdo con Porter, el análisis de las cinco fuerzas ayuda a comprender el nivel de competencia dentro de una industria. (Fred R. David, 2013)

El código CIIU establecido en Ecuador para esta industria es C106.13 Molienda de otros productos de origen vegetal: producción de harinas y sémolas de leguminosas desecadas, de raíces y tubérculos (excepto patatas), de nueces y frutas. (INEC, 2012)

Por otro lado, el mercado holandés clasifica las actividades económicas dentro del sistema The Dutch Standard Bedrijfsindeling (SBI) y este a su vez se encuentra basado en la clasificación de las Actividades de la Unión Europea (NACE). (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018) De acuerdo a este sistema de clasificación el código correspondiente a la industria sería el siguiente:

Tabla 3. Clasificación NACE

C	Manufactura
Capítulo 10	Elaboración de productos alimenticios
10.3	Procesamiento de papa, vegetales y fruta
10.39	Otros procesados y preservados de fruta y vegetales

Tomado de: Centraal Bureau voor de Statistiek

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores (Medio bajo)**

La curva de experiencia en el sector también es una barrera de entrada. Ecuador no tiene una gran participación dentro de las exportaciones de este producto, existen otros países como Vietnam y Reino Unido que son líderes en exportaciones de esta industria en Holanda (TradeMap, 2018) Esto representa una desventaja para los nuevos exportadores frente a las empresas de estos países que ya cuentan con experiencia en el mercado.

Para la comercialización de alimentos en el mercado holandés se necesita cumplir varios de los requisitos impuestos por dicho gobierno además de los requisitos por la Unión Europea sobre seguridad alimentaria como certificaciones sanitarias y fitosanitarias (Trade HelpDesk, 2018)

Tabla 4. Análisis de entrada de nuevos competidores

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Curva de experiencia	0.5	4	2
Regulaciones gubernamentales	0.5	3	1.5
Total	1		3.5



De acuerdo a los criterios de evaluación presentados en la Tabla 4 *Análisis de entrada de nuevos competidores* se puede determinar que la amenaza para la industria es baja. Sin embargo, para los nuevos exportadores que desean emprender en este sector la amenaza es media alta.

### **Amenaza de productos sustitutos (Medio)**

Los productos sustitutos que se pueden encontrar en el mercado holandés es la apanadura normal y la japonesa. La empresa holandesa enfocada en ofertar el sistema para la elaboración de apanadura, Ventilex, menciona que las dos categorías más importantes de apanadura en el mercado son la americana y la japonesa o también conocida como Panko. (Ventilex)

El precio para la apanadura americana no es muy alta debido a su bajo valor agregado. Por otro lado, la apanadura Panko tiene un precio superior a la apanadura normal puesto que esta tiene un sabor más dulce y es más ligera que la americana.

La evaluación de las variables detallada en la Tabla 5 Amenaza de productos sustitutos, se puede decir que esta fuerza es media tanto para los que están dentro de la industria como para las que desean entrar puesto que no es muy costoso cambiarse de producto.

Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Disponibilidad de sustitutos	0.4	3	1.2
Precio del sustituto	0.3	3	0.9
Rendimiento relativo al precio	0.3	3	0.9
Total	1		3

### **Poder de negociación de los proveedores (Bajo)**

Los proveedores para la producción del producto presentado en este proyecto se concentran en Ecuador al ser un proyecto de exportación.

El total de árboles de coco es de 130,033 plantas dentro del territorio ecuatoriano. (INEC, 2017) La concentración de esta materia prima se encuentra en cuatro provincias del país Guayas, Loja, Manabí y Esmeraldas. La provincia con mayor producción es Esmeraldas abarcando el 77,26% de la producción total, seguido de Manabí con 18,72%. Entre estas dos provincias abarcan 4011 hectáreas de cultivo. (Revista Líderes, 2017)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 6, se puede determinar que la amenaza del poder de negociación de proveedores es baja puesto que hay disponibilidad del producto en varias ciudades y para los que son parte de la industria es fácil cambiar de proveedor.

Tabla 6. Poder de negociación de proveedores

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Concentración de proveedores	0.3	2	0.6
Variedad de producto	0.2	1	0.4
Costo de cambiar	0.3	2	0.6
Diferenciación del producto	0.2	1	0.2
Total	1		1.8

### **Poder de negociación de los consumidores (Medio alta)**

En este mercado europeo el poder de negociación de los consumidores es alto ya que los productos pueden ser negociados directamente con cadenas grandes de supermercados como Albert Heijn o Jumbo. Así mismo, se puede negociar con tiendas especializadas en productos orgánicos o veganos que aceptan este tipo de productos como Ekoplaza y Marqt. (Veganamsterdam.org, 2018) Por otro

lado, también se puede tener acceso a nuevos proyectos de ferias de alimentos organizadas por mayoristas como el proyecto NatuurlijkVers y grandes ferias de productos orgánicos como Albert Cuyp Markt, Dappermarkt y Noordermarkt (PROECUADOR, 2019)

Las variables evaluadas en la Tabla 7 indican que la amenaza de esta fuerza es media alta puesto que los compradores son empresas de gran tamaño, estos tienen el poder al decidir cuándo se genera la orden de compra para el productor y en el volumen en el que se lo hace.

Tabla 7. Poder de negociación de consumidores

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Concentración de los proveedores	0.4	4	1.6
Variedad de establecimientos	0.3	4	1.2
Calidad del producto	0.3	3	0.9
Total	1		3.7

### **Rivalidad entre competidores (Media baja)**

El número de empresas en esta actividad económica que se dedica al procesamiento de fruta y vegetales son de 140 empresas. (Statista.com, 2018) Demostrando un crecimiento de esta industria del 2% ya que en el último censo realizado por la Central de Estadísticas de Holanda en 2008 el total de empresas era de 45 dentro de esta rama económica. (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2008) Dentro de este análisis se ha encontrado que marcas registradas dedicadas al expendio de apanadura de coco son muy pocas: Tiana Organics, Coconut Merchant Organic y The Groovy Food Company son las que ofrecen este producto dentro del mercado y que ofrecen sus productos en las principales cadenas de alimentos.

En cuanto a las barreras de salida de esta industria no es muy complicado, de acuerdo a Orange Tax Services cuando la liquidación de la empresa es voluntaria se debe reportar a la Cámara de Comercio y se delega a un supervisor fiscal que se encargará de revisar si la empresa es deudora de impuestos. El proceso es mucho más sencillo si la persona que se encarga de realizar la gestión de liquidación es el propietario absoluto o de la mayoría de las acciones de la compañía. (Orange Tax Service, 2014)

La amenaza de esta fuerza es media baja debido a que la competencia entre vendedores no es muy fuerte ya que ofrecen productos al mercado tienen pocas diferencias. Adicional, el poder salir de esta industria no representa una amenaza fuerte como se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8. Rivalidad Actual

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Concentración de empresas	0.4	3	1.2
Diferenciación entre productos	0.2	3	0.6
Grupos empresariales	0.2	2	0.4
Barreras de salida	0.2	3	0.6
Total	1		2.8

De acuerdo a la Figura 1 se puede concluir que la fuerza más fuerte para la industria es el poder de negociación de los clientes y la entrada de nuevos competidores. Esto debido a lo descrito en los párrafos que anteceden.



Figura No 1: Telaraña Fuerzas de Porter

### 2.2.2. Matriz EFE

Tabla 9. Matriz EFE

<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Firma Acuerdo Multipartes Ecuador – Unión Europea	0.15	4	0.6
2. Pago arancel ad valorem 0%	0.09	3	0.27
3. Etiquetado EKO para productos orgánicos en Holanda	0.04	3	0.12
4. Alto consumo de coco y sus derivados en Holanda	0.10	4	0.4
5. Abundante materia prima para la elaboración del producto	0.15	4	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>0.53</b>		
<b>Amenazas</b>			
1. Alta amenaza de nuevos competidores	0.05	2	0.1
2. Alta amenaza en poder de negociación de consumidores	0.13	1	0.13
3. Disponibilidad de productos sustitutos	0.12	2	0.24
4. Precio de productos sustitutos	0.05	2	0.1
5. Poca oferta de maquinaria para la elaboración del producto	0.12	1	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>0.47</b>		<b>2.68</b>

Se puede concluir que en el análisis de la matriz EFE el entorno en el que se va a desarrollar este proyecto es favorable con una calificación encima del promedio, 2.68 quiere decir que existen muy buenas oportunidades las cuales se pueden aprovechar eficazmente como la firma del Acuerdo Multipartes firmado por Ecuador con la Unión Europea además de las facilidades que brinda el gobierno holandés para realizar negocios en dicho país. Por otro lado, se debe tomar en consideración amenazas como la disponibilidad de productos sustitutos en Holanda, así como el poder que tienen los consumidores estos son obstáculos que se deberán superar y transformar en oportunidades para que el plan de negocios se pueda llevar a cabo.

### **Conclusiones del Análisis del Entorno**

- El entorno político en el que se desarrolla el plan de negocios es bastante positivo puesto que se tienen oportunidades como el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea que brinda facilidades para los exportadores. Así mismo del lado de Holanda la coyuntura actual es favorable puesto que el gobierno local apoya la inversión extranjera y la apertura de negocios en este país. De igual manera incentiva a sus habitantes el consumo de alimentos saludables y para ello ha creado la etiqueta EKO que permite la identificación de estos comestibles.
- La coyuntura económica en el Ecuador afecta al proyecto con las altas tasas de interés que existen en las otorgaciones de financiamiento. Por otro lado, es favorable que durante los últimos años ha existido un importante crecimiento en las exportaciones de Ecuador hacia la Unión Europea. Las harinas elaboradas a base de frutos tienen un alto grado de aceptación dentro del mercado holandés puesto que Ecuador figura dentro de los cinco primeros países de donde se importa este bien.
- En el ámbito social se puede decir que existe una gran acogida del coco y sus derivados por parte del país europeo y se puede encontrar una

tendencia creciente en el Ecuador sobre el consumo de productos saludables.

- En el entorno tecnológico se puede concluir que existe una amenaza respecto a maquinaria necesaria para la elaboración de productos de molinería puesto que estos deben ser importados debido a la baja oferta en el mercado nacional. Por otro lado, en Holanda se tiene una gran oportunidad en cuanto a logística ya que de acuerdo al Índice Global de Logística del Banco Mundial este país cuenta con excelente tecnología e infraestructura para hacer los procesos comerciales más eficientes.
- Esta industria resulta poco atractiva debido a que existen varias facilidades para poder entrar a esta industria, en Holanda el gobierno tiene un gran incentivo para la inversión y apertura de negocios extranjeros en dicho país. A pesar de que Ecuador cuenta con participación en las exportaciones de esta industria hay países con mucha más experiencia y que son los mayores exportadores para Holanda como lo son Vietnam y Reino Unido.
- Los productos sustitutos que se pueden encontrar en este país no son muchos, pero cuentan con un posicionamiento elevado en el mercado. Esto hace que la industria sea medianamente atractiva.
- La materia prima es abundante en el territorio ecuatoriano, esto representa una oportunidad para el proyecto por cuanto los componentes bases para la elaboración del producto se pueden encontrar sin ninguna dificultad. Esto hace que la capacidad de negociación de los proveedores sea baja y resulte atractivo para la industria.
- En cuanto a los consumidores al ser supermercados estos pueden establecer las condiciones para la codificación del producto, así como los precios. Sin embargo, existe una gran variedad de supermercados a los que se puede ofertar los productos además de tiendas especializadas.
- Tanto el mercado ecuatoriano como el mercado holandés son bastante atractivos para poder emprender ya que ambos brindan facilidades para los negocios.



### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercados fundamentalmente ayuda en la toma de decisiones en el marketing al momento de tratar un problema y para aprovechar una oportunidad en el mercado conociendo el perfil del consumidor. En este sentido la investigación de mercados requiere de una planeación con el fin de identificar y recopilar bien la información necesaria para posteriormente analizarla y de acuerdo a los resultados tomar una decisión. (Malhotra, 2008)

#### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

##### Segmentación del mercado

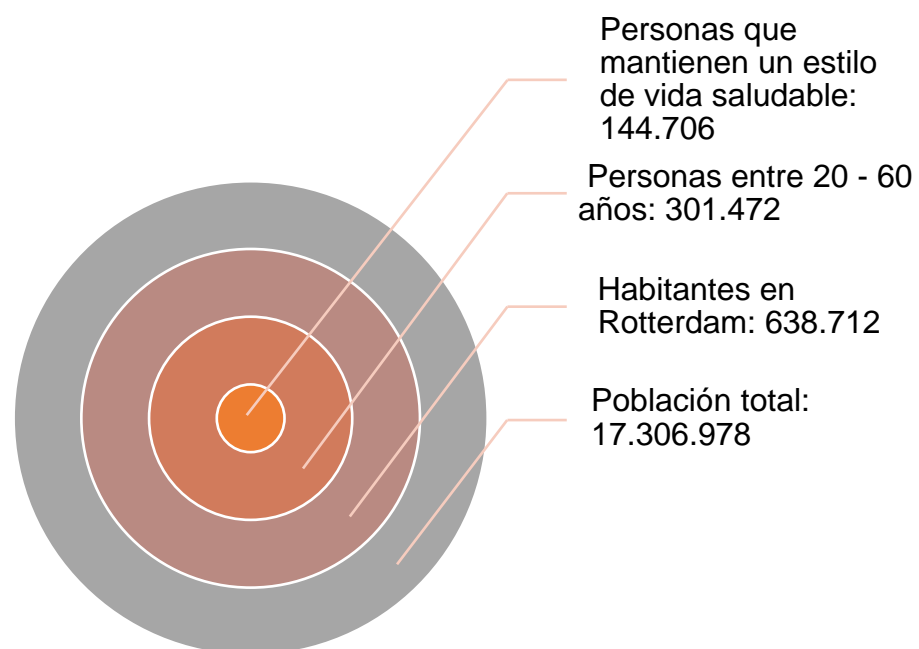


Figura No 2: Segmentación de Holanda

##### Definición del problema de la investigación de mercado

##### Problema administrativo

Determinar la aceptación de la apanadura de coco con chillangua en el mercado holandés.

## **Problema de investigación**

¿Cuál es la disposición de los consumidores de Holanda a comprar apanadura de coco con chillangua?

## **Planteamiento de hipótesis para la investigación**

H0: El 70% de la población holandesa está dispuesta a comprar apanadura de coco con chillangua.

H1: El 30% de la población holandesa estaría dispuesta a comprar apanadura de coco con chillangua

## **Objetivo General**

Determinar el grado de aceptación del mercado holandés de un nuevo producto como la apanadura de coco con chillangua a través de una investigación de mercados.

## **Objetivos específicos**

- Determinar el grado de aceptación del producto por parte de las personas que consumen apanadura en sus comidas.
- Determinar un precio de venta justo para un paquete de apanadura de coco con chillangua.
- Establecer los canales de distribución preferidos por los clientes para adquirir el producto.
- Reconocer los medios de comunicación por los cuales los consumidores prefieren conocer del producto.

## **Investigación cualitativa**

El método utilizado para este tipo de investigación es el método exploratorio mediante entrevistas a expertos en el tema desarrollado y posibles clientes.

## **Entrevista a expertos y clientes**

**Experto #1****Macjury Fonseca****Ingeniera en alimentos**

- El coco es uno de los alimentos que posee varios beneficios para la salud, debido a su composición este alimento puede ser aprovechado para crear diversos productos como aceite, azúcar, harina, barras energéticas, entre otros.
- Para elaborar el producto deseado, en este caso apanadura de coco se debe considerar producirlo con materia prima importada, se recomienda el coco proveniente de Filipinas. No se recomienda trabajar con el coco ecuatoriano ya que esta fruta al poseer altos niveles de aceite hace que cualquier artículo elaborado con coco nacional se haga rancio en periodos de tiempo muy cortos. Si se desea elaborar el producto con coco nacional se deben realizar pruebas para comprobar la estabilidad del producto en el tiempo.
- La experta recomienda la realización de pruebas de granulometría del producto para que al mezclar con los otros componentes se pueda comprobar que el sabor de la fruta no se ha perdido.
- La deshidratación de la fruta se debe realizar por un máximo de 24 horas a temperaturas bajas, el tiempo de deshidratación depende el tamaño del grano que se desea conseguir.
- Se debe tomar en consideración el aporte nutricional que se le desee dar al producto por ejemplo si la fruta pierde sus niveles de agua el nivel de proteína sube.
- La maquinaria que se necesita para realizar el producto son costosas, se debe conseguir un horno para la deshidratación, ralladores y moldes necesarios para la elaboración del alimento.
- La recomendación de la experta para estimar el precio y realizar pruebas iniciales del producto es que el proyecto se vea apoyado con el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP), donde la ingeniera a cargo puede ayudar con pruebas para poder estimar la cantidad de materia prima necesaria y el tiempo de elaboración del producto.

- El empaque necesario para este producto debe ser con funda de aluminio y un empaque que lo recubra para proteger de la luz del sol y evitar que el producto se vuelva rancio, además para que se cumpla la durabilidad del producto máxima de un año.

## **Experto #2**

### **Carlos Fonseca**

#### **CAOFEC**

- El mercado holandés es un mercado muy competitivo al ser un mercado que está muy abierto al mundo y a sus exportadores.
- Los holandeses al ser un mercado abierto son muy exigentes a su vez, las características de un producto para que sea aceptado en este mercado debe ser necesariamente orgánico, es la tendencia actual en el mercado de alimentos.
- Algunas de las dificultades que se pueden encontrar al momento de exportar es la obtención de certificación orgánica. A pesar de que se puede obtener la certificación para productos orgánicos en el Ecuador esta debe cumplir con las exigencias legales del mercado extranjero que difieren en su mayoría de la certificación nacional.
- En cuanto a la exportación de este tipo de alimentos el experto comenta que es un producto interesante y con gran potencial de exportación ya que cuenta con valor agregado y se diferenciaría del tipo de productos que exporta el Ecuador que en su mayoría es materia prima.
- La recomendación del experto para la exportación de productos que nacen de emprendimientos es buscar alianzas que permitan que la comercialización del país al extranjero sea más fácil. Además, que dichas empresas brindan al exportador una guía para abrirse a los distintos mercados ya que estas empresas conocen los canales por los que se pueden distribuir los productos, además de conocer el mercado al que se desea ingresar.

## Clientes #3 y #4

### Leen Klasseen y Melvin Breheler

- El tipo de alimentos según los entrevistados en Holanda es bastante variado al tener una gran aceptación por las comidas y productos de otras partes del mundo. Es muy complicado establecer una cultura alimenticia estandarizada para toda la región.
- En esta cultura europea las personas cuidan mucho de su alimentación, es por ello que no consumen muchos alimentos fritos, siempre buscan una alimentación equilibrada que aporte todos los macro y micro nutrientes que el cuerpo necesita.
- Según los entrevistados que un producto mantenga certificaciones internacionales agrega mayor confianza al momento de adquirir el artículo, las leyes en este país en cuanto a regulaciones sanitarias son exigentes y las autoridades siempre se encuentran en constante revisión de que esto se cumpla para garantizar sanidad a sus consumidores
- El consumo de coco en este país se da principalmente en aceite, lo utilizan mucho en su cocina. Otro uso que se da en productos a base de coco es la harina proveniente de esta fruta que sirve para preparar diversos platillos tanto locales como preparaciones de gastronomías extranjeras.
- La característica más importante valorada por un holandés en un producto alimenticio es la sazón que le otorga a su comida además que mantenga un empaque ecológico y que pueda ser reutilizado.
- El uso de apanadura en la comida se da principalmente en preparados alimenticios como albóndigas, carne, pollo, pescado frito. Además, se utiliza en varios platos tradicionales como el kipcorn (snack frito de carne o pollo de manera tubular que es apanada con pan o maíz), bitterballen (bolitas fritas, apanadas de carne de res que se sirve con mantequilla) y kroket (snack ovalado y apanado ya sea de carne, pollo, pescado o vegetales, se sirve con salsa bechamel).
- Los entrevistados afirman estar interesados en adquirir una apanadura a base de coco ya que para la preparación de comidas ya han utilizado

harina de coco y la idea de una apanadura de la misma materia es interesante.

### **Investigación cuantitativa**

La investigación cuantitativa se llevó a cabo elaborando una encuesta para personas de nacionalidad holandesa. Se realizaron 10 encuestas mediante un método no probabilístico por conveniencia.

### **Tamaño de la muestra**

La determinación del tamaño de la muestra se encuentra basada en un nivel de confianza del 95% con un margen del error del 5%.

Para el cálculo de la muestra:

- $N = 144.706$
- $k = 1.95$
- $e = 5$
- $P = q = 0.5$
- $n = 379$



Figura No 3: Infografía

## Conclusiones del análisis del cliente

- La característica principal para que un producto sea aceptado dentro del Mercado holandés es que este tenga características orgánicas, cumpla con los requerimientos de la Unión Europea y contenga los permisos sobre seguridad alimentaria del país holandés. (KvK.nl, s.f.)
- De las personas que han consumido apanadura, 50% están dispuestas a adquirir apanadura elaborada a base coco, consideran que un producto natural y orgánico es saludable y que ayuda a reducir el nivel de grasa en sus dietas. (Ministry of Health, Welfare and Sport, 2016)
- El precio justo de venta en el mercado para un paquete de 250 gr de apanadura de coco debería bordear los 3,75 euros. Se debe considerar costos de producción, envío del producto, temporada, clima económico e impuestos obligatorios. (Export.gov, 2018)
- Las personas están interesadas en adquirir el producto principalmente en supermercados, el 60% de la población holandesa adquiere sus alimentos en dichos establecimientos. (Ministry of Health, Welfare and Sport, 2016)
- Las personas en Holanda tienen una fuerte presencia en redes sociales, de acuerdo a la investigación estos serían los medios por los cuales los individuos prefieren recibir información acerca del producto que se desea promocionar. Plataformas como Facebook e Instagram cuentan con 10 y 5 millones de usuarios del país en mención, el nivel de alcance dependerá del valor de pauta que se otorgue a la publicación. (Statista.com, 2019)



## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

La importación de las harinas de fruta oscila entre los 6 y 7 millones de dólares durante el 2018, Holanda es considerado como el principal importador de coco y de alimentos derivados de esta fruta. Adicionalmente a partir de la decisión del Gobierno holandés al implantar una política económica expansionista permitirá que la demanda de productos importados crezca.

Holanda es considerado como uno de los países donde se concentra la mayor cantidad de personas saludables, de acuerdo a las entrevistas realizadas a posibles clientes estos afirman que los holandeses buscan alimentos que contengan aporte nutricional a sus comidas. El Gobierno de dicho país para impulsar el consumo saludable y educar a la gente en cuanto a los productos que se ofertan ha creado la etiqueta EKO, la misma que las empresas de alimentos orgánicos se ven obligadas a colocar en sus productos para un fácil reconocimiento.

El coco es un alimento atractivo y aceptado en Holanda, de este se derivan otros productos que tienen muy buena acogida. De acuerdo a las encuestas realizadas se ha detectado que el 50% de las personas están interesadas en adquirir el producto aun cuando no consumen apanadura en sus comidas.

Adicionalmente se ha encontrado como una oportunidad de negocio que Rotterdam es la segunda ciudad más importante de este país y su puerto marítimo es uno de los principales puertos de comercio de esta nación. Las facilidades que brinda el gobierno holandés para la creación de empresas extranjeras en este país es una oportunidad para el negocio debido a que no se debe pagar mucho dinero en trámites para registrar el negocio y se recibirá un acompañamiento constante por parte de agentes gubernamentales especializados en el tema.

El crecimiento de la industria también juega un papel fundamental como una oportunidad para este proyecto puesto que durante el 2018 el crecimiento de la industria fue del 4,6% y para el 2019 esta cifra aumentó a un 11,6% de acuerdo al portal de estadísticas Statista. Este crecimiento se traduce en \$1.138 millones de dólares y se mantiene proyectado que hasta el 2023 el crecimiento anual sea de 9,4% aumentando los ingresos para las empresas.

El apoyo del gobierno ecuatoriano hacia los exportadores permite que se encuentre para este negocio una oportunidad más, con la firma del Acuerdo Multipartes firmado con la Unión Europea hace que la exportación de este producto sea más sencilla ya que no se deben pagar tantos tributos para llegar al destino final.

Finalmente, la oportunidad de negocio para este proyecto se fundamenta en las características saludables del producto y la versatilidad de usos que se le puede dar al producto en la preparación de distintas comidas. Este proyecto se alinea mucho con las necesidades del cliente y a las preferencias respecto a productos saludables.

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

Las estrategias seleccionadas para este proyecto son dos, la primera es la de diferenciación, enfoque y finalmente la estrategia para mercados internacionales que es expansión. La estrategia de diferenciación tiene como objetivo que el producto cuente con cualidades distintas a la de la competencia y que resulten importantes para el consumidor y que se perciba como único (Lambin, 2009). Mientras que la estrategia de enfoque permite llegar a un grupo determinado de consumidores.

### **Estrategia de diferenciación con enfoque**

La diferenciación de la apanadura de coco se encuentra principalmente en la elaboración del producto a base de fruta y especias, los beneficios y el sabor del producto son únicos y mucho más concentrado gracias a los ingredientes utilizados. Esto hace que el producto sea diferente frente a su competencia, con la estrategia de enfoque se pretende llegar a un determinado grupo de consumidores dentro del territorio holandés, específicamente dentro de la ciudad de Rotterdam. Se enfoca principalmente en un segmento de clientes que lleven un estilo de vida saludable y que prefieran productos orgánicos.

### **Estrategia de estandarización**

La estrategia elegida para entrar a mercados internacionales es la estrategia de estandarización, con la cual se pretende mantener una imagen consistente dentro del país al cual se va a exportar y para exportaciones a otros países, esta estrategia también permite disminuir los gastos de adaptación del producto.

### **Mercado objetivo**

En cuanto al tamaño del mercado se ha realizado una aproximación cuantitativa del mercado meta al que el producto va a estar dirigido en Holanda tomando como base la segmentación previamente realizada y la investigación del mercado.

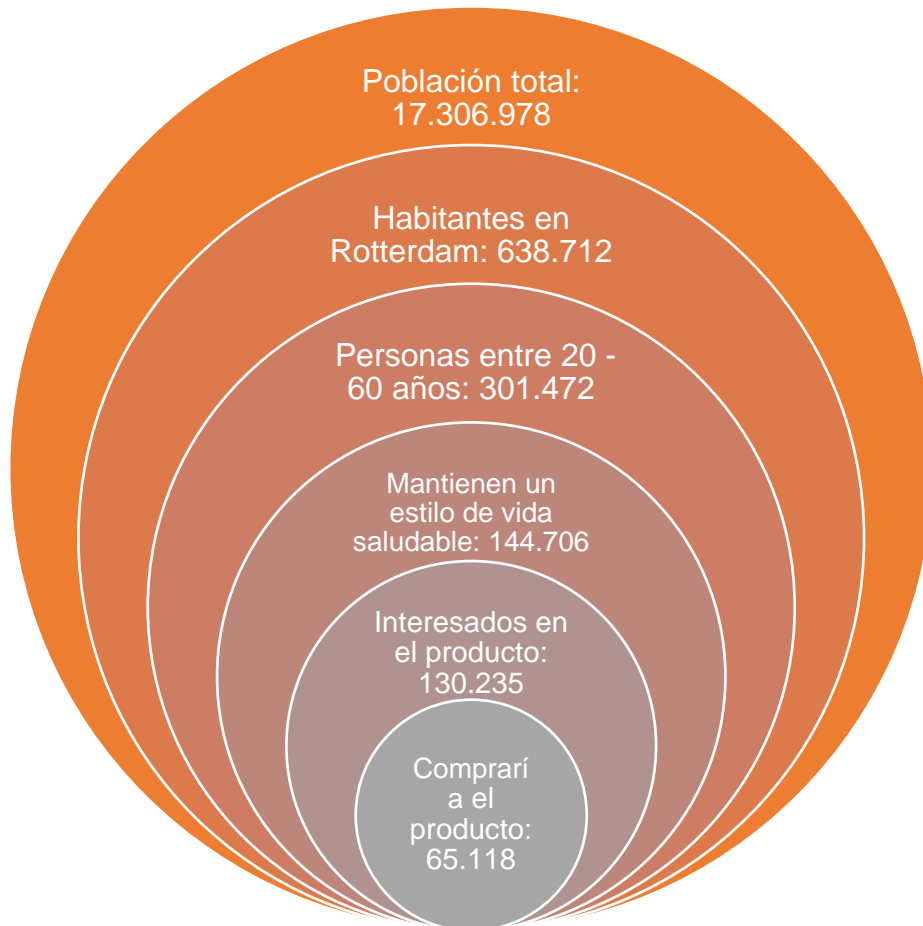


Figura No 4: Mercado Objetivo

**Mercado meta:** 65.118 personas

**Frecuencia de consumo:** 1 empaque de 250 gr

**Tamaño del mercado en unidades:** 781.416 unidades

**Tamaño de mercado en euros:** 3.532.000€

$781.416 * 4,52 \text{ euros} = 3.532.000 \text{ €}$

**Empaques semanales producidos:** 1.175 empaques de 250 gr

**Empaques mensuales producidos:** 4.700 empaques de 250 gr

**Empaques anuales producidos:** 57.604 empaques de 250 gr

**Market share esperado:** 2,30%

Por otro lado, la rentabilidad del producto se ve determinada por los costos de producción, el número de unidades producidas para las ventas, precio, inflación y crecimiento del sector. El crecimiento del sector de los alimentos en Holanda de acuerdo a los últimos datos recopilados en el año 2017 por el portal estadístico holandés CBS confirma un crecimiento del 5,1% de la industria comparada con el año anterior. (CBS, 2018) El precio identificado dentro del análisis del cliente es de 4,51 euros por una bolsa de 250 gr de este producto.

Tabla 10. Estimación de ventas anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	70,356 €	104.796 €	126,828 €	153,491 €	185,759 €
<b>Ventas en Unidades</b>	15.600	22.848	27.189	32.355	38.503
<b>Precio</b>	4.51 €	4.59 €	4.66 €	4.74 €	4.82 €
<b>Costo del producto</b>	3.28 €	3.34 €	3.39 €	3.45 €	3.51 €
<b>Utilidad bruta</b>	19,188 €	28,581 €	34,589 €	41,861 €	50,661 €
<b>Margen Bruto</b>	<b>27.27%</b>	<b>27.27%</b>	<b>27.27%</b>	<b>27.27%</b>	<b>27.27%</b>

De acuerdo a la tabla 10, para este mercado se estima que las ventas anuales son de 15.600 unidades en el primer año, esto acorde a la estimación del mercado objetivo realizado. Con esta estimación el proyecto podrá cubrir los costos de elaboración y de envío del producto y mantener un margen bruto del 31%.

Dentro de este sector se registran un total de 4900 empresas de estas solo 140 se encuentran registradas bajo el mismo código NACE, de tal manera el market share que ocupan dentro del sector estas empresas es inferior al 3% del total. (Statista.com, 2018)

## Propuesta de valor

Mediante el modelo Canvas se pretende explicar la propuesta de valor de proyecto, destacando las actividades que lo diferencian de la competencia. Philip Kotler describe a la propuesta de valor como el posicionamiento de la marca donde los beneficios es lo que la diferencian del resto, además que permite responder a la pregunta del cliente “¿Por qué debo comprar su marca?” (Kotler & Armstrong, 2013)

Tabla 11. Modelo Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de materia prima</li> <li>- Proveedores de empaçado e impresión y etiquetado</li> <li>- Brokers para la exportación del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estricto control de calidad en picking de la fruta</li> <li>- Tratamiento de la fruta para producción</li> <li>- Elaboración del producto</li> <li>- Envasado</li> <li>- Negociación y ventas</li> <li>- Relación con brokers para la exportación</li> <li>- Logística de envío</li> <li>- Estrategia de marketing geo localizada para la comunicación efectiva en el lanzamiento de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un producto a base de fruta, orgánico, libre de lactosa y bajo en carbohidratos y calorías que sirve como cobertura para alimentos que se puedan freír como proteína animal y vegetales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar a la compra consecutiva del producto</li> <li>- Fidelización del cliente con la marca</li> <li>- Relaciones con clientes a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitantes de Rotterdam, Holanda</li> <li>- Hombres y mujeres entre 20 y 60 años que mantienen un estilo de vida saludable y consumen alimentos sanos</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede de fabricación y maquinaria para la elaboración del producto</li> <li>- Mano de obra</li> <li>- Inversión y capital de trabajo</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supermercados holandeses como:</li> <li>- Albert Heijn</li> <li>- Jumbo</li> <li>- Ekoplaza</li> <li>- Deen</li> <li>- Aldi</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos</li> <li>- Costos variables</li> <li>- Costos de exportación</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de apanadura de coco en empaques de 250 gr</li> <li>- Venta de parte de la materia prima que no es usada como el agua de coco</li> </ul>		

**Estrategia de posicionamiento.** La estrategia escogida para este producto, basado en los beneficios que se ofrece y el precio justo establecido mediante la investigación de mercados es una estrategia más por lo mismo, con la que se

pretende entregar a los consumidores mayores beneficios por el mismo precio de los productos de la competencia. La marca ofrece un producto con características orgánicas con beneficios como libre de lactosa y bajo en carbohidratos.

**Declaración de posicionamiento.** Para aquellos que buscan comer saludable, CoconutFit es una opción con características orgánicas, sana, libre lactosa y baja en carbohidratos para apanar tus alimentos generando una alimentación saludable

## 5.2. Mezcla de marketing

### 5.2.1. Producto

El producto a ofrecer es una apanadura de fruta, exactamente de coco obtenida a través del proceso de secado y molienda de esta fruta para la obtención de un producto fino que sirva como recubrimiento para carnes y vegetales que vayan a ser fritos u horneados. Los principales atributos de este producto orgánico son su alto contenido en fibra, libre de lactosa y bajo en carbohidratos. Este producto busca transmitir al consumidor final bienestar, salud y seguridad.

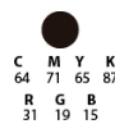
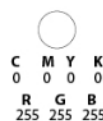


Figura No 5: Logo, CMYK Y RGB

## Logo

El producto lleva por nombre CoconutFit el mismo que hace alusión al ingrediente principal del producto y al estilo de vida saludable que se busca transmitir. Con la cromática utilizada en la línea gráfica del producto se busca transmitir positivismo, plenitud, juventud y asepsia. Esto se ha logrado plasmar con cada uno de los colores elegidos.

Los colores seleccionados para el logo del producto fueron:

- **Blanco:** color que representa pureza y limpieza
- **Celeste:** este color simboliza la libertad, la plenitud y frescor
- **Amarillo:** el color amarillo simboliza inteligencia, juventud y diversión
- **Negro:** el significado de este color es seriedad, elegancia y prestigio

## Eslogan

El eslogan escogido para la marca es “Health, ¡This is It!” haciendo referencia a que el consumo de los productos de CoconutFit tienen un aporte saludable en la dieta del consumidor.

## Empaque

El empaque seleccionado para este producto es de plástico biodegradable con cierre hermético para su fácil manipulación y prevención de derrames. El contenido del producto será de 250 gr.





Figura No 6: Empaque

### **Etiquetado**

El etiquetado del producto se encuentra sujeto al Reglamento (UE) N<sup>o</sup> 1169/2011 del Parlamento Europeo y Consejo sobre la información alimentaria facilitada al consumidor. En este se debe destacar aquella información que permita al consumidor conocer el producto, sus ingredientes, origen y fabricante, valor nutricional, uso seguro, durabilidad y almacenamiento.

### **Servicios de soporte**

El servicio de soporte contemplado para este proyecto consiste en una extensión de correo electrónico de la empresa para recibir toda clase de quejas, sugerencias y recomendaciones. No se utiliza una línea de servicio al cliente ya que la empresa no estará ubicada en un inicio en el país de destino y sería muy complicado para el consumidor realizar una llamada internacional.

### **5.2.2. Precio**

De acuerdo a Kotler, el precio es la cantidad de dinero que se obtiene al vender un bien o servicio. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013) Con la

investigación realizada a través de las encuestas se ha podido determinar que el precio justo definido por los encuestados es de 4,52 euros, (\$5 dólares) por una bolsa de 250 gr de apanadura de coco.

### **Estrategia de precios para nuevos productos**

La estrategia de entrada será la de desnatado donde se busca generar a través de un precio alto una mayor utilidad para el negocio. Posteriormente se irá disminuyendo el precio para poder generar utilidad al vender a aquellos segmentos que desean el producto, pero no lo pueden adquirir a su precio inicial.

### **Estrategia de precios**

La fijación de precios para el proyecto será la de precios psicológicos con precios de referencia, al estudiar los precios de compra de los consumidores se podrá establecer un precio que al consumidor le parecerá atractivo para adquirir el producto.

### **5.2.3. Plaza**

El sistema de distribución del producto para que pueda llegar al consumidor final es muy importante, de esta parten las decisiones estratégicas que se tomen a cerca del producto.

### **Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución es selectiva donde únicamente ciertos intermediarios pueden tener el producto para venderlo, no se busca abarcar la masividad debido a que el producto está dirigido a personas con un determinado estilo de vida que perciben al producto como diferente y único.

## Canal de distribución

El canal de distribución del proyecto es indirecto debido a que es más fácil llevar el producto hacia el mercado holandés a través de intermediarios establecidos en el país de destino que conocen a los minoristas adecuados para llegar al consumidor final. En la figura 7 se puede apreciar la cadena de distribución para



Figura No 7: Cadena de distribución  
el proyecto.

### 5.2.4. Promoción

La promoción es un elemento importante en el mix de marketing ya que a través de este se busca impulsar las compras y mejorar las relaciones a largo plazo con el consumidor. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013) Las acciones que se realicen deberán estar siempre acorde al segmento al que se dirige la marca para generar interés en el producto.

#### Estrategia de promoción

La estrategia de promoción deberá ser pull donde se trabaja para que las acciones realizadas jalen al consumidor final hacia los puntos de venta donde se ofrecen los productos de la marca. Estas acciones se las van a realizar a través de la entrega de promocionales de la marca.

#### Publicidad

La publicidad para el producto se realizará principalmente a través de redes sociales con publicaciones pagadas. A través de herramientas como Facebook

Business se podrá poner la pauta deseada a la publicación, así mismo a través de esta herramienta se podrá medir el alcance que se tuvo con la publicación además de cuantas personas interactuaron. No se pautará en medios locales ya que para un producto nuevo es muy costoso además que se deberán incurrir en gastos de agencia de medios.

### **Promociones o descuentos disponibles**

La promoción considerada para este producto es bonificaciones, es decir, por la compra de tres paquetes de apanadura CoconutFit recibe el cuarto gratis.

### **Fuerza de ventas**

En este proyecto no aplica la fuerza de ventas ya que el exportador no se encuentra basado en el país destino y no se tiene control sobre las ventas a través de vendedores de la empresa.

### **Marketing directo**

El medio a través de marketing directo a utilizar es correo electrónico, en las encuestas realizadas este fue uno de los medios por los cuales los posibles consumidores gustarían de recibir información acerca del producto.

Tabla 12. Gastos de marketing

<b>Total gastos de marketing</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>TOTAL</b>	\$ 11,521	\$ 12,267	\$ 13,062	\$ 13,908	\$ 14,809

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos empresariales**

## **Misión**

CoconutFit es una empresa ecuatoriana que se dedica a la elaboración y comercialización internacional de apanadura orgánica de coco con chillangua, enfocada en personas que llevan un estilo de vida saludable. Respetando el medio ambiente para generar rentabilidad para todos quienes conforman CoconutFit.

## **Visión**

Para el año 2024 ser una marca de productos alimenticios orgánicos posicionada en la mente del consumidor holandés y ampliar la exportación a 3 países más del continente europeo.

## **Objetivos empresariales**

### **Objetivos de corto y mediano plazo**

- ❖ Obtener un margen de utilidad del 7.98% durante el primer año de vida del proyecto.
- ❖ Vender el 5% más de productos en el año dos de la empresa.
- ❖ Obtener un margen de utilidad neto del 8.72%% sobre las ventas de CoconutFit hasta el cuarto año de producción.
- ❖ Distribuir CoconutFit en los tres supermercados de comida orgánica más importantes de Holanda, (Marqt, Ekoplaza y Natuurwinkel) hasta el 2023. (mediano plazo)
- ❖ Expandir la venta de CoconutFit a dos ciudades más de Holanda hasta el año 2023. (mediano plazo)

### **Objetivos de largo plazo**

- ❖ Obtener un margen neto del 8.84% sobre el ejercicio el quinto año de operación del proyecto.

- ❖ Diversificar la línea de CoconutFit en dos productos más derivados de la misma fruta hasta el 2025.
- ❖ Diversificar el mercado al entrar a dos países más como Alemania y Francia con los productos de la marca hasta el año 2025.

## **6.2. Plan de operaciones**

### **Cadena de valor**

Tabla 13. Cadena de valor

<b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b>	<b>Infraestructura</b>				
	Se encuentra compuesto por la gerencia, el área de contabilidad y auditoría, operaciones, centro de abastecimiento y logística y marketing y ventas. Áreas que				
	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>				
	Proceso de diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los colaboradores. Así como el pago de obligaciones salariales y bienestar de los empleados.				
	<b>Desarrollo de tecnología</b>				
	Maquinaria para la elaboración del producto, software para el control de la producción, despachos y facturación.				
	<b>Compras</b>				
Adquisición de materiales varios que vaya a necesitar la empresa y de activos como maquinaria.					
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio Post venta</b>
	Recepción y bodegaje de materia prima (coco, chillangua, sal, ajo, pimienta, etc.) y del producto final.	Elaboración del producto con características orgánicas.	Realización de documentos para la exportación y movilización de pedidos desde el punto de origen hasta el destino.	Comunicación del producto y ofertas a través de redes sociales con audiencia segmentada.	El espacio de servicio al cliente se preocupa por la recepción de quejas de los clientes y consumidores para solucionar los inconvenientes.

## Mapa de procesos

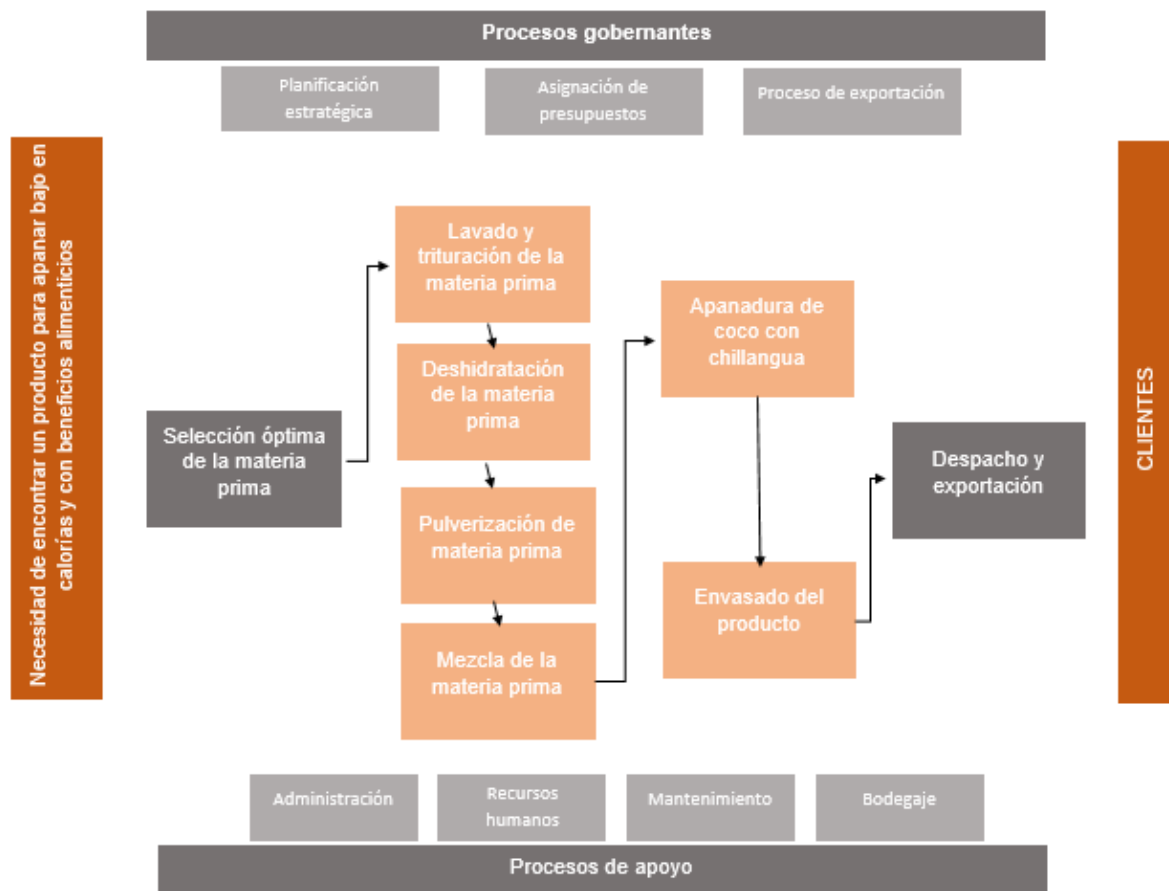


Figura No. 8: Mapa de procesos



### Flujograma de elaboración del producto

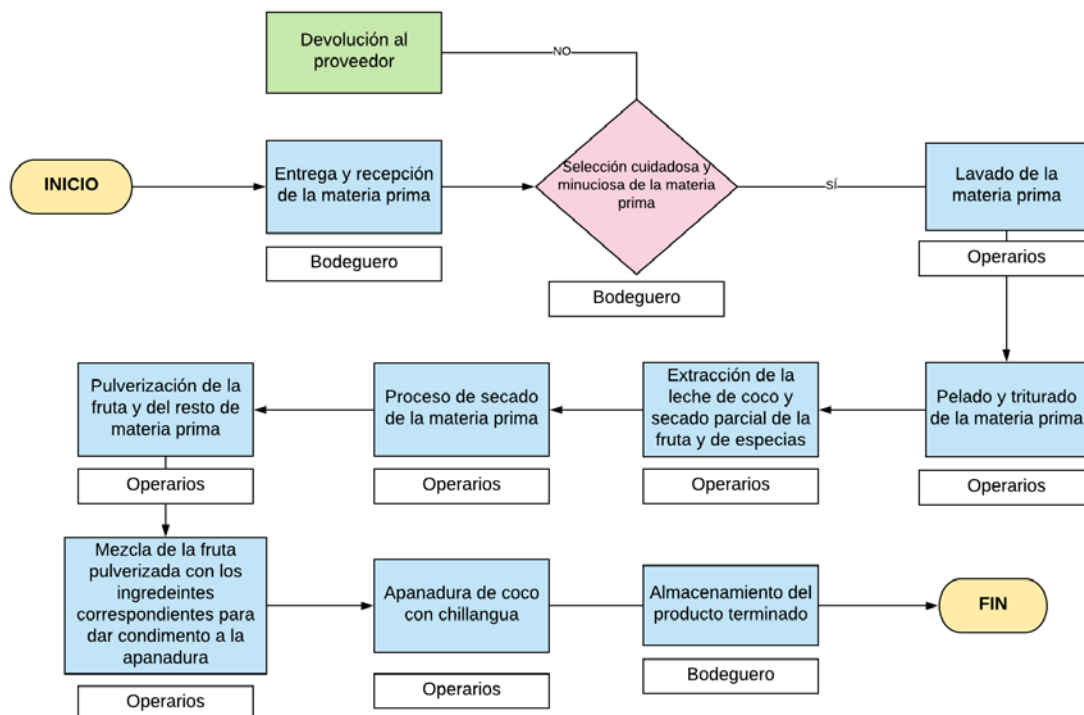


Figura No. 9: Flujograma de procesos

### Flujograma de exportación del producto

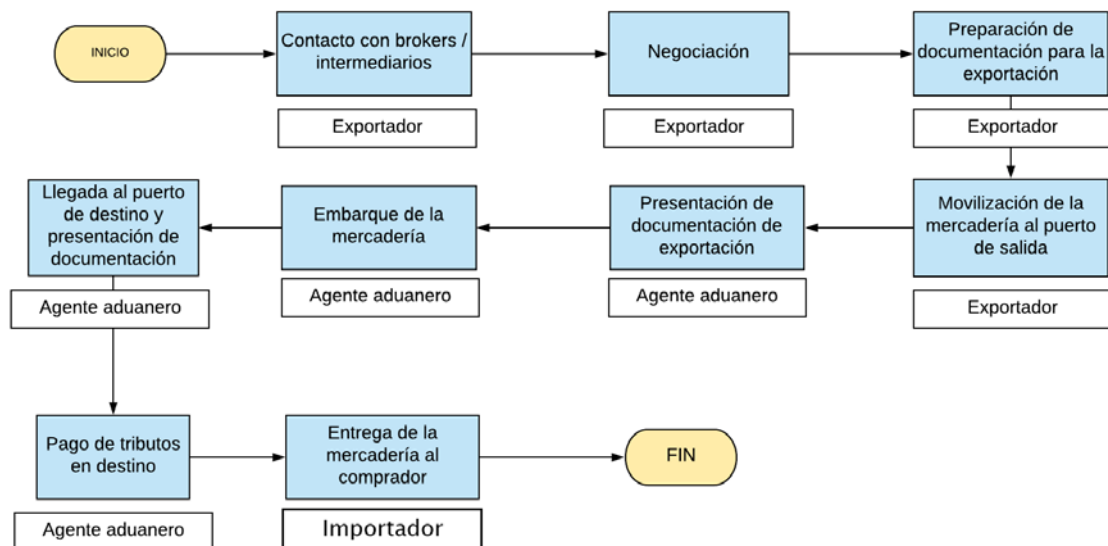


Figura No. 10: Flujograma de exportación

### Tiempos de exportación

Tabla 14. Tiempos del proceso de exportación

Actividades	Empresa encargada	Encargado	Tiempo en horas
Contacto con brokers/ intermediarios	exportador (CocunutFit)	Gerente	1 hora
Negociación		Gerente	2 horas
Preparación de la documentación para la exportación		Gerente	2 horas
Movilización de la mercadería al puerto de salida	Empresa de transporte contratada por el exportador	Gerente / Operaciones de abastecimiento y logística	9 hras
Presentación de documentación para la exportación	Agente aduanero contratado por importador	Importador	1 hora
Embarque de la mercadería		Importador	2 horas
Llegada al puerto de destino y presentación de documentación (Trayecto desde el puerto de Guayaquil hacia Rotterdam)		Importador	432 horas
Pago de tributos en destino		Importador	1 hora
Entrega de la mercadería al comprador		Importador	2 horas

### Infraestructura de la empresa

La empresa estará ubicada en las afueras de la ciudad de Quito, en el sector de Conocoto. Se arrendará un espacio donde se podrá fabricar el producto además de almacenarlo, las oficinas administrativas también contarán con un espacio dentro de la estructura arrendada.



Figura No. 11: Infraestructura

Tomado de: REMAX

## Maquinaria

La maquinaria necesaria para la elaboración del producto se detalla a continuación, el total de la maquinaria logra cubrir la producción del producto hasta el quinto año de vida del proyecto:

Tabla 15. Maquinaria

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Lavadora de frutas	3	\$ 4,500	\$ 13,500
Pelador de frutas	3	\$ 7,600	\$ 22,800
Triturador de frutas	2	\$ 6,000	\$ 12,000
Deshidratador de frutas	3	\$ 5,600	\$ 16,800
Molino pulverizador	3	\$ 9,000	\$ 27,000
Máquina empacadora	2	\$ 6,000	\$ 12,000
Mezcladora	2	\$ 4,000	\$ 8,000

## 6.3. Estructura Organizacional

### Estructura legal

CoconutFit es una empresa ecuatoriana que de acuerdo a la Ley de Compañías será constituida como una empresa de Responsabilidad Limitada. Constará de dos socios propietarios que mantendrán posiciones administrativas dentro de la empresa. El capital para la constitución de la empresa de acuerdo a la ley es de \$400 y deberá registrar la constitución de le empresa en el Registro Mercantil.

### Organigrama

La departamentalización de la empresa será por funciones y se presenta de manera jerárquica.



Figura 32 Organigrama

### Diseño y perfiles de puestos de trabajos

Tabla 16. Diseño y perfiles de puestos de trabajo

Cargo asignado	Perfil	Remuneración
<b>Gerente General</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de tomar decisiones estratégicas para el cumplimiento de objetivos de la empresa.</li> <li>- Representa a la empresa en ferias internacionales y ante los clientes.</li> <li>- Controla las tareas de sus subordinados.</li> <li>- Contratación del personal para la empresa.</li> </ul>	Graduado de universidad con conocimiento en negociación en mercados internacionales.	\$1000

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de llevar la contabilidad de la empresa.</li> </ul>		
<p><b>Contador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de llevar las finanzas de la empresa.</li> <li>- Manejo de presupuestos por área.</li> <li>- Control de pagos y cobranzas</li> </ul>	Graduado de universidad	\$800
<p><b>Operarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargados de la elaboración del producto.</li> <li>- Encargados del empaque y embalaje de pedidos.</li> </ul>	Bachiller	\$575
<p><b>Supervisor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado del control de calidad del producto.</li> <li>- Control y supervisión de los procesos de elaboración.</li> <li>- Control y supervisión de la logística de envío de pedidos.</li> </ul>	Bachiller	\$650
<p><b>Bodeguero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de la recepción de la materia prima.</li> <li>- Encargado de la selección de la materia prima para la elaboración del producto.</li> <li>- Almacenamiento adecuado del producto.</li> <li>- Encargado del registro de inventario.</li> </ul>	Bachiller	\$550

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### Proyección de ingresos

Los ingresos del proyecto se encuentran estimados en base a la segmentación de la demanda, donde se obtiene como resultado una proyección de ventas de 4.700 unidades mensuales con un crecimiento promedio de 0,38% basado en el crecimiento de la industria en Holanda. Anualmente se estima una venta promedio de 57.604 unidades y hasta finalizar el quinto año de vida del proyecto se estima que la venta total acumulada sea de 316.388 unidades de apanadura de coco con chillangua.

El producto tendrá un precio de venta de \$5 dólares americanos o €4,52 euros, se ha tomado en consideración la inflación holandesa (1,70%) para el cálculo del precio en los años posteriores obteniendo un precio al final del año cinco de \$5,35 dólares o €4,81 euros.

Los ingresos estimados para los cinco primeros años del proyecto se encuentran reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 17. Ingresos totales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	\$ 288,022	\$ 306,681	\$ 326,548	\$ 328,274	\$ 370,226

#### Proyección de costos

Para la proyección de los costos de la elaboración del producto se ha tomado en cuenta la inflación del Ecuador del último año, 0,27%, para el cálculo de los costos varios que se deben asumir en el proyecto como mano de obra directa, materia prima directa e indirecta, costos varios de fabricación indirectos.

Tabla 18. Costos de producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	\$ 197,296	\$ 204,073	\$ 210,248	\$ 216,708	\$ 223,469

### Proyección de gastos

Dentro de los gastos que se deben tomar en consideración para el proyecto se encuentran gastos de sueldos que incluyen la mano de obra directa e indirecta de 6 personas, gastos generales para la operación de la empresa en este rubro se incluyen los gastos de marketing, gastos de depreciación de maquinaria y gastos en intereses del préstamo adquirido para este proyecto.

Tabla 19. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Sueldos	\$ 26,596	\$ 26,753	\$ 26,909	\$ 27,065	\$ 27,221
Gastos Generales	\$ 13,921	\$ 12,782	\$ 12,843	\$ 12,905	\$ 12,967
Gastos de Depreciación	\$ 8,551	\$ 8,551	\$ 8,551	\$ 8,551	\$ 8,551
Gasto Interes	\$ 6,496	\$ 6,404	\$ 6,312	\$ 6,218	\$ 6,123

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

### Inversión inicial

La inversión inicial para este negocio comprende tanto el capital de trabajo como todos los artículos tangibles necesarios para la elaboración y funcionamiento del proyecto. Se detallan a continuación:

Tabla 20. Inversión inicial

Inversiones PPE	\$ 117,305
Inversiones Intangibles	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 7,000.00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 124,305</b>

### Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para que la empresa pueda funcionar durante su vida operativa es de \$7.000 para este proyecto. Este valor fue calculado con la elaboración del estado de flujo de efectivo permitiendo que este sea positivo.

### Estructura de capital

La estructura de capital del proyecto está compuesta por 50% capital propio y 50% capital financiado siendo \$62.153 exactamente la cifra que se buscará financiar mediante una entidad financiera privada. En este caso se tomó a Banco Pichincha como el prestamista del proyecto con una tasa de interés del 11,25% a cinco años.

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

#### Estado de resultados

En el estado de resultados del proyecto donde se registran los ingresos y las salidas monetarias del negocio se puede evidenciar que desde el primer año de operaciones se tiene utilidad neta positiva al cierre del ejercicio. De esta manera se ha podido calcular que el margen neto dentro del primer año del proyecto es del 8% y para el quinto año este asciende a 9%. Adicional se pudo calcular que



el margen bruto es del 32% mientras que el margen operacional es del 15% al inicio del ejercicio.

Tabla 21. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 288,022	\$ 289,544	\$ 291,073	\$ 292,607	\$ 294,147
(-) Costo de los productos vendidos	\$ 196,417	\$ 196,464	\$ 197,143	\$ 197,824	\$ 198,507
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 91,605</b>	<b>\$ 93,080</b>	<b>\$ 93,929</b>	<b>\$ 94,782</b>	<b>\$ 95,639</b>
(-) Gastos Sueldos	\$ 26,596	\$ 26,753	\$ 26,909	\$ 27,065	\$ 27,221
(-) Gastos Generales	\$ 13,921	\$ 12,782	\$ 12,843	\$ 12,905	\$ 12,967
(-) Gastos de Depreciación	\$ 8,551	\$ 8,551	\$ 8,551	\$ 8,551	\$ 8,551
(-) Gastos de Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y</b>	<b>\$ 42,537</b>	<b>\$ 44,994</b>	<b>\$ 45,626</b>	<b>\$ 46,261</b>	<b>\$ 46,900</b>
(-) Gasto Interes	\$ 6,496	\$ 6,404	\$ 6,312	\$ 6,218	\$ 6,123
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 30,634</b>	<b>\$ 32,801</b>	<b>\$ 33,417</b>	<b>\$ 34,037</b>	<b>\$ 34,660</b>
(-) Participación Trabajadores	\$ 5,406	\$ 5,788	\$ 5,897	\$ 6,006	\$ 6,117
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 30,634</b>	<b>\$ 32,801</b>	<b>\$ 33,417</b>	<b>\$ 34,037</b>	<b>\$ 34,660</b>
(-) Impuesto a la Renta	\$ 7,659	\$ 8,200	\$ 8,354	\$ 8,509	\$ 8,665
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 22,976</b>	<b>\$ 24,601</b>	<b>\$ 25,063</b>	<b>\$ 25,528</b>	<b>\$ 25,995</b>

* <b>MARGEN BRUTO</b>	32%	32%	32%	32%	33%
* <b>MARGEN OPERACIONAL</b>	15%	16%	16%	16%	16%
* <b>MARGEN NETO</b>	8%	8%	9%	9%	9%

## Estado de situación financiera

Respecto al estado de situación financiero en este se ve reflejado el estado de la empresa económicamente a través del manejo de activos y pasivos corporativos. En este sentido se puede describir que la empresa COCONUTFIT mantiene un buen control financiero de sus activos y pasivos ya que se demuestra que se encuentra en la capacidad financiera para responder por todos los gastos operativos que esta tenga.

Tabla 22. Estado de situación financiera

	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 134,410</b>	<b>\$ 1,742,914</b>	<b>\$ 1,759,789</b>	<b>\$ 1,776,345</b>	<b>\$ 1,793,277</b>	<b>\$ 1,810,587</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 17,105</b>	<b>\$ 390,837</b>	<b>\$ 416,263</b>	<b>\$ 441,371</b>	<b>\$ 466,854</b>	<b>\$ 492,715</b>
Efectivo	\$ 7,000	\$ 120,685	\$ 144,946	\$ 168,892	\$ 193,210	\$ 217,902
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 86,407	\$ 86,863	\$ 87,322	\$ 87,782	\$ 88,244
Inventarios Prod. Terminad	\$ -	\$ 9,881	\$ 9,883	\$ 9,917	\$ 9,951	\$ 9,984
Inventarios Materia Prima	\$ 6,063	\$ 74,595	\$ 74,898	\$ 75,185	\$ 75,473	\$ 75,762
Inventarios Sum. Fabricaci	\$ 4,042	\$ 99,270	\$ 99,673	\$ 100,055	\$ 100,438	\$ 100,823
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 117,305</b>	<b>\$ 1,352,077</b>	<b>\$ 1,343,526</b>	<b>\$ 1,334,974</b>	<b>\$ 1,326,423</b>	<b>\$ 1,317,872</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 117,305	\$ 1,407,660	\$ 1,407,660	\$ 1,407,660	\$ 1,407,660	\$ 1,407,660
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 55,583	\$ 64,134	\$ 72,686	\$ 81,237	\$ 89,788
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 72,258</b>	<b>\$ 859,402</b>	<b>\$ 851,676</b>	<b>\$ 843,169</b>	<b>\$ 834,574</b>	<b>\$ 825,889</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 10,105</b>	<b>\$ 166,452</b>	<b>\$ 168,539</b>	<b>\$ 169,937</b>	<b>\$ 171,340</b>	<b>\$ 172,746</b>
Cuentas por pagar provee	\$ 10,105	\$ 124,324	\$ 124,830	\$ 125,308	\$ 125,788	\$ 126,270
Sueldos por pagar emplead	\$ -	\$ 29,063	\$ 29,720	\$ 30,378	\$ 31,036	\$ 31,694
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 13,065	\$ 13,989	\$ 14,251	\$ 14,516	\$ 14,782
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 62,153</b>	<b>\$ 692,950</b>	<b>\$ 683,137</b>	<b>\$ 673,232</b>	<b>\$ 663,235</b>	<b>\$ 653,143</b>
Deuda a largo plazo	\$ 62,153	\$ 692,950	\$ 683,137	\$ 673,232	\$ 663,235	\$ 653,143
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 62,153</b>	<b>\$ 883,512</b>	<b>\$ 908,113</b>	<b>\$ 933,175</b>	<b>\$ 958,703</b>	<b>\$ 984,698</b>
Capital	\$ 62,153	\$ 745,830	\$ 745,830	\$ 745,830	\$ 745,830	\$ 745,830
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ 22,976	\$ 24,601	\$ 25,063	\$ 25,528	\$ 25,995
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 22,976	\$ 52,822	\$ 91,672	\$ 140,229	\$ 199,312
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Comprobación</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

### Estado de flujo de efectivo

En este estado financiero podemos medir todo el efectivo que se ha manejado durante los cinco primeros periodos de vida del proyecto. Al revisar cada periodo podemos confirmar que existe un saldo positivo en el flujo y que va en crecimiento debido a un incremento en las ventas generales de la empresa.

Tabla 23. Estado de flujo de efectivo

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ 21,040	\$ 34,073	\$ 33,851	\$ 34,316	\$ 34,783
Utilidad Neta	\$ -	\$ 22,976	\$ 24,601	\$ 25,063	\$ 25,528	\$ 25,995
+ Depreciación	\$ -	\$ 8,551	\$ 8,551	\$ 8,551	\$ 8,551	\$ 8,551
+ Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ CxC	\$ -	\$ (7,353)	\$ (457)	\$ (458)	\$ (460)	\$ (462)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ (833)	\$ (2)	\$ (34)	\$ (34)	\$ (34)
- Δ Inventario MP	\$ (6,063)	\$ (285)	\$ (303)	\$ (287)	\$ (288)	\$ (289)
- Δ Inventario SF	\$ (4,042)	\$ (4,406)	\$ (403)	\$ (382)	\$ (383)	\$ (385)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 10,105	\$ 475	\$ 505	\$ 478	\$ 480	\$ 482
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 657	\$ 657	\$ 657	\$ 658	\$ 658
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 1,258	\$ 924	\$ 263	\$ 264	\$ 266
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (117,305)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (117,305)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 124,305	\$ (8,953)	\$ (9,813)	\$ (9,905)	\$ (9,998)	\$ (10,091)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 62,153	\$ (8,953)	\$ (9,813)	\$ (9,905)	\$ (9,998)	\$ (10,091)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 62,153	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 7,000	\$ 12,087	\$ 24,261	\$ 23,946	\$ 24,318	\$ 24,692
<b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO</b>	\$ -	\$ 108,598	\$ 120,685	\$ 144,946	\$ 168,892	\$ 193,210
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	\$ 7,000	\$ 120,685	\$ 144,946	\$ 168,892	\$ 193,210	\$ 217,902

## Flujo de caja

El flujo de caja de este proyecto en sus inicios se presenta negativo debido a la fuerte inversión a realizarse, sin embargo, para el siguiente periodo este es positivo indicando que el proyecto tiene una buena liquidez para solventar tanto deudas como compras de inventario para la fabricación del producto.

Tabla 24. Flujo de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(124,305)	27,536	40,478	40,163	40,534	40,906
<b>Flujo del proyecto acumulado</b>	(124,305)	(96,769)	(56,291)	(16,128)	24,406	65,312

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

### Proyección del flujo de caja del inversionista

Con este flujo se puede demostrar que este proyecto es rentable ya que presenta liquidez positiva para el inversionista tomando en consideración los intereses y amortizaciones de la deuda establecida a largo plazo.

Tabla 25. Flujo del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(62,153)	13,582	26,490	26,142	26,478	26,817
Flujo del inversionista acumulado	(62,153)	(48,571)	(22,080)	4,061	30,539	57,356

### Cálculo de la tasa de descuento

Las tasas de descuento utilizada para los criterios de valoración del proyecto se encuentran reflejados por el CAPM y el WACC.

Tabla 26. Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo a 5 años		2.76%
Redimiento del mercado (S&P 500)		11.42%
Beta desapalancada		0.60
Beta		0.77
Riesgo País		7.89%
Tasa de impuestos		25%
Participación Trabajadores		15%
Escudo Fiscal		36%
Razón Deuda/Capital		1.00
Tasa de interés		11.25%
TASAS DE DESCUENTO	WACC	12%
	CAPM	17%

### Criterios de valoración

De acuerdo a los cálculos realizados se ha podido determinar que este proyecto es viable al contar con VAN, (Valor Actual Neto) positivo de igual manera podemos decir que en este proyecto se obtiene una buena rentabilidad ya que el TIR, (Tasa Interna de Retorno) es del 15% para el proyecto y del 24% para el inversionista respectivamente.

Tabla 27. Criterios de valoración

DEL PROYECTO		DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$9,326	VAN	\$21,239
IR	1.08	IR	1.34
TIR	15%	TIR	24%

### Indicadores financieros

La razón circulante de este proyecto nos indica la liquidez del mismo, en el primer año se tiene una razón circulante del 2.35 y al final del periodo cinco se obtiene un valor de 2.85 indicando que a medida que pasa el tiempo este proyecto se vuelve más solvente. Respecto a la razón deuda capital del proyecto se espera que esta vaya disminuyendo hasta en un 14%.

El margen del proyecto es positivo con un 7.98% y se incrementa a un 8.84% gracias al incremento en ventas del producto proyectadas.

Tabla 28. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razones de liquidez</b>					
Razón circulante	2.35	2.47	2.60	2.72	2.85
<b>Razones de apalancamiento</b>					
Razón de deuda a capital	0.97	0.94	0.90	0.87	0.84
Cobertura del efectivo	7.86	8.36	8.58	8.82	9.06
<b>Razones de actividad</b>					
Período de cuentas por cobrar	110	110	110	110	110
Período de cuentas por pagar	231	232	232	232	232
Período de inventario	18.36	18.36	18.36	18.36	18.36
Ciclo operativo	128	128	128	128	128
<b>Razones de rentabilidad</b>					
Margen de utilidad	7.98%	8.50%	8.61%	8.72%	8.84%
ROA	1.32%	1.40%	1.41%	1.42%	1.44%
ROE	2.60%	2.71%	2.69%	2.66%	2.64%

## 8. Conclusiones generales

- El proyecto de elaboración y exportación de apanadura de coco hacia Holanda es viable debido a la accesibilidad a la materia prima para la elaboración del producto, adicional se ha comprobado que los costos pueden ser cubiertos y se cuenta con ganancias de la venta del producto.
- Mediante al análisis de entornos se ha determinado que al aprovechar el Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea facilita el comercio con el país destino escogido, así mismo se ofrecen varias oportunidades por parte del gobierno ecuatoriano a los exportadores y emprendedores en el ámbito tributario y facilidad para la exportación.
- La industria alimenticia holandesa se encuentra en crecimiento de acuerdo a las estadísticas publicadas por el gobierno de dicho país, representando una gran oportunidad para este proyecto debido a un incremento en el consumo de productos de esta industria. Sin embargo, se debe tomar en consideración todas aquellas barreras que se presentan para los nuevos competidores.
- A través de la realización de la investigación cuantitativa y cualitativa se logró comprender al cliente y adaptar mejor el

producto de acuerdo a sus necesidades, a su estilo de vida saludable y a sus preferencias respecto a las características de los productos que buscan, así mismo, con la entrevista a expertos se logró comprender de mejor manera el proceso de elaboración del producto y todas las consideraciones a tomar para su venta.

- En el mercado de exportación son muy pocos los proveedores que ofertan algo similar, de acuerdo a la investigación de mercado se conoce que la gente estaría dispuesta a adquirir este producto por un precio justo.
- De acuerdo a la investigación de mercado, la estrategia de marketing adecuada para llegar al segmento es a través de redes sociales y marketing directo.
- Respecto al área financiera del proyecto se ha podido concluir que este negocio es viable debido a la obtención de un VAN y TIR positivos después de haber considerado todos los ingresos, costos y gastos que implica el proyecto.

## Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS: <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06NOR2016-RESOLUCION03-1.pdf>
- Banco Central del Ecuador . (2019). *BCE*. Obtenido de Índice de Confianza del Consumidor: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-~Adiscretionary%20%7B-%7D%7B%7D%7B%7Dndice-de-confianza-del-consumidor>
- Banco Central del Ecuador. (12 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Informe de inflación : <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201812.pdf>
- Business.gov.nl. (2019). *Doing Business in the Netherlands*. Obtenido de <https://business.gov.nl/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Standard Dutch Classifications (Dutch SBI 2008, NACE and ISIC)*. Obtenido de <https://www.cbs.nl/en-gb/our-services/methods/classifications/activiteiten/standard-industrial-classifications--dutch-sbi-2008-nace-and-isic--/the-structure-of-sbi-2008-version-2018>
- Centraal Bureau voor de Statistiek . (2019). *Centraal Bureau voor de Statistiek* . Obtenido de CBS: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2019/04/largest-drop-in-consumer-confidence-in-over-7-years>
- Central Intelligence Agency. (2019). *CIA*. Obtenido de The World Factbook: Netherlands: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/nl.html>



- Doing Business. (2019). *Doing Business*. Obtenido de Ecuador:  
[http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB  
 \\_rp](http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB_rp)
- European External Action Service. (08 de 06 de 2017). *European External Action Service*. Obtenido de Ecuador y la Unión Europea:  
[https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador\\_es/1146/Ecuador%20y%20la  
 a%20Uni%C3%B3n%20Europea](https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador_es/1146/Ecuador%20y%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea)
- Export.gov. (2018). *Netherlands Country Commercial Guide* . Obtenido de  
<https://www.export.gov/article?id=Netherlands-Pricing>
- FAO. (2018). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Obtenido de ¿Cuánto sabes de alimentación saludable?:  
<http://www.fao.org/fao-stories/article/es/c/1136413/>
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2018*. Obtenido de Mercado laboral:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-  
 inec/EMPLEO/2018/Diciembre-  
 2018/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20diciembre%202018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Diciembre-2018/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20diciembre%202018.pdf)
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. En P. Kotler, & G. Amstrong , *Fundamentos de marketing* (págs. 254 - 289). Mexico: Pearson Educación.
- KvK.nl. (s.f.). *KvK.nl*. Obtenido de Basic checklist on exporting to the Netherlands: [https://www.kvk.nl/english/international-trade/basic-  
 checklist-on-exporting-to-the-netherlands/](https://www.kvk.nl/english/international-trade/basic-checklist-on-exporting-to-the-netherlands/)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *MAG*. Obtenido de MAG incentiva producción de coco: [https://www.agricultura.gob.ec/mag-  
 incentiva-produccion-de-coco/](https://www.agricultura.gob.ec/mag-incentiva-produccion-de-coco/)
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *SENAE*. Obtenido de [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL\\_FINAL\\_  
 1\\_DE\\_ENERO\\_R93.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf)

- Ministerio de Salud. (2016). *Estado Plurinacional de Bolivia*. Obtenido de Beneficios y propiedades del coco: <https://www.minsalud.gob.bo/1099-beneficios-y-propiedades-del-coco>
- Ministerio del Medio Ambiente. (2017). *Ministerio del Medio Ambiente*. Obtenido de Código Orgánico del Ambiente: [http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/constitucion\\_de\\_bolsillo\\_final.pdf](http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/constitucion_de_bolsillo_final.pdf)
- Ministry of Foreign Affairs. (2015). *Ministry of Foreign Affairs*. Obtenido de Coconut oil in the Netherlands: [https://www.cbi.eu/sites/default/files/market\\_information/researches/product-factsheet-netherlands-coconut-oil-2015.pdf](https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/product-factsheet-netherlands-coconut-oil-2015.pdf)
- Ministry of Health, Welfare and Sport. (2016). *National Institute for Public Health and the Environment*. Obtenido de Food consumption in the Netherlands and its determinants: <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2016-0195.pdf>
- Ministry of Health, Welfare and Sport. (2016). *National Institute for Public Health and the Environment*. Obtenido de Food consumption in the Netherlands and its determinants: <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2016-0195.pdf>
- Orange Tax Service. (2014). *Voluntary liquidation procedure BV in Holland*. Obtenido de <https://www.orangetax.com/2014/12/voluntary-liquidation-procedure-bv-holland/>
- Rijksoverheid. (2018). *Government.nl*. Obtenido de Promoting the production of healthy food: <https://www.government.nl/topics/food/promoting-the-production-of-healthy-food>
- Rijksoverheid. (2019). *Government of the Netherlands*. Obtenido de Export, import and customs: <https://www.government.nl/topics/export-import-and-customs/customs-import-controls>
- The World Bank. (2019). *Doing Business*. Obtenido de Economy profiles Netherlands:

<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/n/netherlands/NLD.pdf>

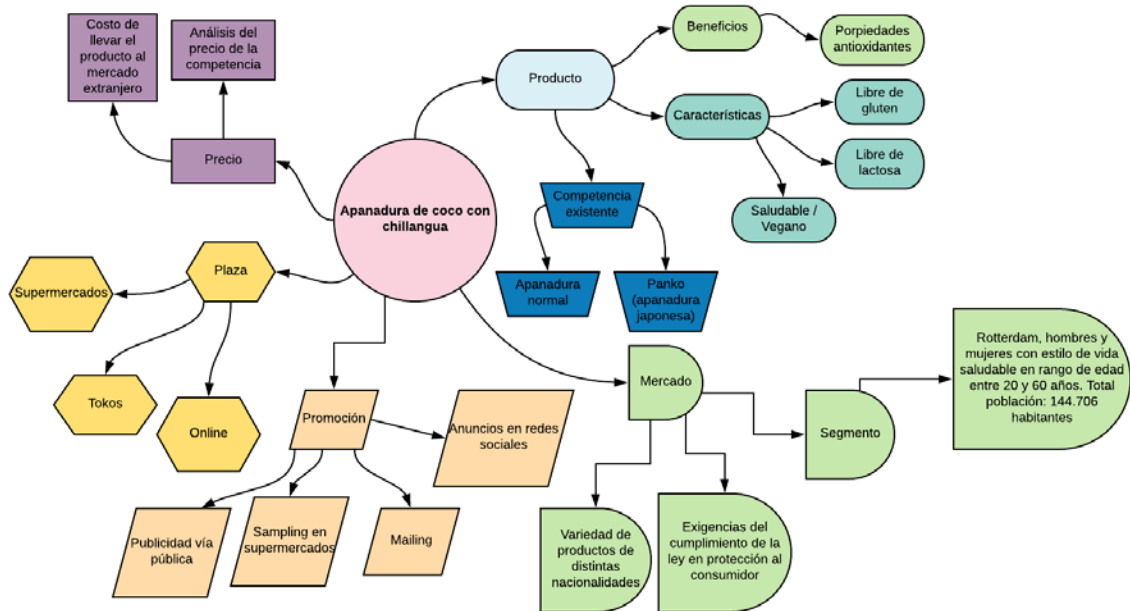
Trade HelpDesk. (2018). *Requisitos sanitarios y fitosanitarios*. Obtenido de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>

TradeMap. (2018). *TradeMap*. Obtenido de Comercio bilateral entre Ecuador y Países Bajos:

[https://www.trademap.org/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c528%7c%7c110630%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c528%7c%7c110630%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)

# **ANEXOS**

## 1. Brainmapping



## 2. Matriz de selección de mercado

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACIÓN	Perú		Japón		Holanda	
		CALIFICACIÓN	Puntuación Ponderada	CALIFICACIÓN	Puntuación Ponderada	CALIFICACIÓN	Puntuación Ponderada
PIB del país	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Riesgo país	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Tasa de inflación	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Logistics Performance Index	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Crecimiento de las importaciones desde Ecuador	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Acuerdos Comerciales	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48
Barreras de ingreso arancelarias	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Barreras de ingreso no arancelarias	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Idioma	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24
Clasificación Doing Business	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
	1.00		2.73		2.30		3.04

