



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
MERMELADA DE MANGO-MARACUYÁ AL MERCADO SUIZO



AUTOR

Martha Escarlin Rojas Domenech

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
MERMELADA DE MANGO-MARACUYÁ AL MERCADO SUIZO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales”.

Profesor Guía

MBA, MA Sascha Gunter Quint

Autora

Martha Escarlin Rojas Domenech

Año

2017

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

---

Sascha Gunter Quint

MBA, MA

C.I. 1723193247

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Santiago Muñoz Solórzano

MBA

C.I. 1720995859

### 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.”

---

Martha Escarlin Rojas Domenech

C.I. 1724054968

## AGRADECIMIENTO

A mi papá, gracias por el apoyo  
inmenso con mis estudios,  
por los consejos  
y las palabras de aliento  
durante todo este tiempo.

A mi mamá, te agradezco  
por toda la fuerza  
que me envías a diario,  
por escucharme  
y no dejar que me caiga.

A mi hermana, Isabel,  
gracias por ser mi apoyo  
incondicional día a día  
y ayudarme con todo lo  
que necesito.

Agradezco a mis amigas  
que compartieron conmigo  
mi vida universitaria,  
por las clases juntas,  
trabajos, risas  
y el apoyo mutuo para  
culminar esta etapa juntas.

## DEDICATORIA

A mis padres y hermana  
por el amor incondicional  
que me dan día a día.  
¡Los amo con todo mi corazón!

A mis amados abuelitos,  
con mucho amor.

Martha, una etapa más  
en tu vida ha culminado.  
Gracias al esfuerzo y  
dedicación  
que desempeñaste  
en cada hora de estudio.

## RESUMEN

Suiza es el país con consumo de productos orgánicos más alto a nivel mundial. (FiBL, 2005) Los consumidores usualmente buscan adquirir productos de este tipo para cuidar su salud y ayudar al medio ambiente sin tomar en cuenta el estrato socio económico al que pertenezcan. Así mismo, uno de los productos de mayor consumo en este país es la mermelada, que forma parte de la dieta diaria de los suizos.

El presente proyecto tiene como objetivo la elaboración de un plan de negocios para la producción y exportación de mermelada de mango-maracuyá al mercado suizo, elaborada con materia prima orgánica que garantice prácticas de comercio justo para la obtención de este sello importante para el producto y el Bio Suisse esencial para la comercialización de este producto.

Se analiza los factores externos y de la industria que tienen impacto sobre la industria perteneciente al sector de manufactura, específicamente a la elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos; con lo cual se determina un ambiente positivo para el desarrollo del negocio.

Además, respecto al análisis del cliente, se utilizan herramientas cuantitativas, encuestas realizadas a residentes suizos, y cualitativas, entrevistas con expertos y clientes, para determinar los gustos y preferencias del cliente, el mercado objetivo al cuál se dirige el producto y datos relevantes para el desarrollo del mismo; tomando factores clave para la elaboración del producto.

Asimismo, se desarrolla el plan de marketing respectivo para la elaboración del proyecto; con el análisis correspondiente a los factores de la mezcla de marketing, producto, precio, plaza y promoción; proyectando el plan de marketing en detalle y costado.

También, se muestra la estructura organizacional del proyecto; incluyendo el organigrama, perfil de puestos y salarios requeridos. Además, de los diagramas de procesos para desarrollar las actividades y la estructura legal de la empresa.



La inversión requerida del presente proyecto es de 36 437,01 USD. El valor está distribuido de la siguiente manera: 50 por ciento serán financiados mediante deuda a una tasa de interés del 11,8 por ciento a 60 meses plazo; y, el 50 por ciento restante serán capital propio.

Finalmente, se determina la factibilidad económica del desarrollo del proyecto a 5 años con un TIR del 63,28 por ciento, VAN correspondiente a un total 60 609,66 USD y un índice de rentabilidad de 2,66 USD.

## **ABSTRACT**

Switzerland is the country with the highest rate of consumption of organic products worldwide. (FiBL, 2005) Consumers from every socioeconomic stratum usually seek to purchase such products to care for their health and to help the environment. Also, one of the products of greater consumption in this country is jam, which is part of the daily diet of the Swiss.

The objective of this project is the research of a business plan for the production and export of mango-passion fruit jam to the Swiss market, made with organic raw material that guarantees fair trade practices to obtain this important seal for the product and The Bio Suisse which is essential for the commercialization of this product.

The external and industry factors that have an impact on the manufacturing industry, specifically the elaboration of compotes, jams and jellies, purees and other confectionery of fruits or nuts; are analyzed in order to determine a positive environment for the development of the business.

In addition, a customer analysis is made, with quantitative tools, surveys of Swiss and qualitative residents, interviews with experts and clients, are used to determine customer preferences and tastes, the target market to which the product is directed, and relevant data for the development of it; Taking key factors for the production of the product.

Likewise, the elaboration of a marketing plan of the project is developed; With the corresponding analysis to the factors of the mix of marketing, product, price, place and promotion; Projecting the marketing plan in detail and funded.

Also, the organizational structure of the project is shown; Including the organizational chart, job profile and salaries required. In addition, the process diagrams to develop the activities and legal structure of the company.

The required investment of this project is USD 36 437,01. The value is distributed as follows: 50 percent will be financed through debt at an interest rate of 11.8 percent at 60 months' term; And the remaining 50 percent will be equity.

Finally, the economic feasibility of the 5-year project is determined with a TIR of 63,28 percent, NPV corresponding to a total of 60 609,66 USD and a profitability index of 2,66 USD.

# ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos .....	1
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo.....	3
2.2. Análisis de la Industria .....	8
2.3. Conclusiones del Análisis Externo .....	12
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	14
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	21
4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio.....	21
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....	23
5.1. Estrategia General de Marketing.....	23
5.2. Mezcla de Marketing.....	25
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	35
6.2. Plan de Operaciones .....	37
6.3. Estructura Organizacional .....	39
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA .....	43
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	43
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	44

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	45
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	46
7.5 Índices financieros .....	47
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>55</b>

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación**

Día a día, los productos de origen orgánico van ganando mayor aceptación en diferentes países del mundo. Suiza, es el país con el consumo más alto de este tipo de productos. (FiBL, 2005) Además, de que los consumidores buscan diariamente sabores diferentes, se sienten atraídos a los productos exóticos, para agregar a productos de su dieta diaria. (ProColombia, 2016)

El producto que se busca comercializar en este país es la mermelada, que se consume en los hogares suizos como parte de la rutina en el desayuno. El producto contendrá como base frutos exóticos ecuatorianos, mermelada y maracuyá, que son apetecidos en este mercado por su sabor excepcional y diferente al que se puede encontrar.

La materia prima que se use en la elaboración del producto será orgánica ya que otorga un beneficio más alto para los consumidores del país al que se prevé exportar. También, gracias a la situación geográfica de la que goza Ecuador, los productos que se cultivan son reconocidos por su calidad aportando así un valor adicional al producto.

#### **1.1.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad económica de la comercialización de mermelada de mango y maracuyá orgánica en el mercado suizo tomando en cuenta factores sociales, culturales, económicos y financieros.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Analizar el entorno externo y de la industria perteneciente al proyecto para determinar los factores influyentes para el desarrollo del mismo.

- ❖ Identificar las características del consumidor suizo de acuerdo al producto que se comercializará.
- ❖ Determinar la oportunidad de negocio encontrada en base a los resultados previamente obtenidos del estudio del entorno externo y del cliente.
- ❖ Establecer las estrategias de mercadeo adecuadas para la comercialización del producto en el mercado suizo con base en la mezcla de marketing; incluyendo el precio adecuado, características clave del producto, canales de distribución y estrategias de promoción apropiadas para posicionar al producto.
- ❖ Desarrollar el estudio técnico para la filosofía de la empresa estableciendo la misión, visión y objetivos a corto y largo plazo para el desarrollo de la misma; así como los procesos necesarios, incluyendo personal y materiales.
- ❖ Desarrollar un plan financiero acorde al plan de negocio que permita analizar la factibilidad económica del proyecto.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

En este capítulo se realizará el análisis del entorno externo y la industria del proyecto mediante el uso de ciertas herramientas, tales como PEST y Análisis de las Fuerzas de Porter.

### 2.1. Análisis del Entorno Externo

Para examinar el mercado se utilizará el análisis PEST, una herramienta para comprender el entorno que rodea al potencial plan de negocios. PEST se compone por los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. (Chapman , 2004)

Factor (O) Oportunidad (A) Amenaza



#### 2.1.1. Entorno Externo

##### 2.1.1.1. Entorno Económico

Tabla N° 1: Análisis Entorno Económico

País	Variable	Impacto	Factor
<b>ECUADOR</b>	De acuerdo al índice de competitividad WEF de Ecuador se encuentra en el puesto 76 de 140 países con un puntaje de 4.1 puntos. (Mínimo 2.8; Máximo 5.8) (WEF, 2015)	Negativo	A
	Es el primer país exportador de maracuyá y el 4to país exportador de mango en Latinoamérica. (ITC, 2015) Ver Anexo 1	Positivo	O
	Ecuador exportó alrededor de 52 millones de dólares de mermelada en 2015. (ITC, 2015)	Positivo	O
	Ecuador se encuentra en el puesto número 117 en el ranking de <i>Doing Business</i> . Bajando 4 puestos desde 2015. Factores importantes como obtención de crédito bajo 7 puntos. (Banco Mundial, 2016)	Negativo	A





### 2.1.1.2. Entorno Político

Tabla N° 2: Análisis Entorno Político

País	Variable	Impacto	Factor
ECUADOR	Ecuador muestra en los últimos años inestabilidad política y cierta incertidumbre ante la sociedad por el cambio de gobierno que se prevé en el presente año, políticas relacionadas al empleo podrían tener cambios. Parcialmente libre con un puntaje de 59: Derechos políticos 3, libertad civil 3 y rating de libertad 3. (1=mejor, 7=peor) (Freedom House, 2016)		A
	Para constituir una empresa en Ecuador se deben seguir ciertos pasos, tales como: Registrar el nombre en el registro mercantil, superintendencia de compañías, obtener el RUC, entre otros pasos. Se puede realizar el trámite de constitución en tan solo 1 día gracias a registro electrónico. (SUPERCIAS, 2016)		O
	El estado requiere que la marca se declare bajo derechos de <i>Propiedad Industrial</i> que se refiere a la protección que tiene toda persona sobre su marca, lema comercial, y todo tema relacionado al comercio e industria. (IEPI, 2016)		O
SUIZA	Suiza se encuentra en el puesto 5 del ranking de globalización KOF. Lo cual significa que el país tiene apertura al libre comercio y transacciones internacionales. (Dreher, 2016)		O
	El gobierno es descentralizado, por lo que los diferentes cantones en Suiza pueden variar con las políticas. En lo que concierne al establecimiento de políticas comerciales es decisión unánime de la asamblea para todo el país. Totalmente libre con un puntaje de 96: Derechos civiles 1, libertad civil 1 y rating de libertad 1. (1=mejor, 7=peor) (Freedom House, 2016)		O
	Documentos de exportación a Suiza • Factura comercial: firmada por el expedidor/proveedor se debe adjuntar a la guía aérea que cubre. • Licencia de importación: se requiere para ciertas clases de mercancías • Para las mercancías originarias de países de la AELC y superior a CHF 520.00, es necesario el certificado de origen. (ProColombia, 2016)		O
	<b>Barreras Arancelarias</b> 4.26% al producto importado desde Ecuador. (Arancel de Nación Más Favorecida). (ITC, 2015)		O

### 2.1.1.3. Entorno Social

Tabla N° 3: Análisis Entorno Social

País	Variable	Impacto	Factor
ECUADOR	Población: 16' 080 778 habitantes (Central Intelligence Agency, 2015)		O
	Se presenta un crecimiento de la tasa de desempleo en Ecuador. Presentando para marzo una tasa de 6,5% en la ciudad de Quito. (INEC,2016) En el sector urbano, personas de 25 a 34 años de edad en el cual se obtienen los títulos de tercer nivel y en ciertos casos de cuarto nivel en el país, pasó de 4,42% a 5,02% en los últimos nueve años. (INEC, 2016)		O
	Alta pobreza y desigualdad de ingresos que afecta en mayor proporción a la población rural. El gobierno ha incrementado el gasto social para mejorar estos problemas, pero se cuestiona la eficiencia de este proyecto en el desarrollo del país. (Central Intelligence Agency, 2015)		A
SUIZA	Suiza tiene el consumo más alto de productos orgánicos de Europa destinando aproximadamente 293 dólares a la adquisición de este tipo de productos. (Siegenthaler, 2012)		O
	La sostenibilidad es un factor importante ya que los consumidores desean saber qué están ingiriendo y si éstos productos respetan prácticas correctas para las personas, animales y naturaleza. (Stephens, 2013)		O
	Otra tendencia importante en Suiza es el aumento de la conciencia hacia los temas de sostenibilidad. Esto ha incentivado la demanda de productos orgánicos, de comercio justo o certificados por otros métodos. (ProColombia, 2016)		O
	Los consumidores en Suiza tienden a apreciar la calidad y valor de la marca de los productos; y están preparados, si es conveniente, a pagar un precio extra por estos productos. (Santander Trade, 2016)		O

Los consumidores suizos gastan un 9,3% de sus ingresos en alimentación. Y un total de 0,9% en azúcar y confitería (Aprox. \$ 600 anuales) (PROCOMER, 2012)					O
Alrededor del 60% de la población se encuentra en los estratos bajos de la población (D y E) con un ingreso mensual aproximado de \$ 4 500. (PROCOMER, 2012)					A
Los consumidores suizos son muy conscientes de su salud y por lo tanto están cada vez más interesados en alimentos saludables, bajos en grasa y con contenido limitado de azúcar y sal. (ProColombia, 2016)					O

#### 2.1.1.4. Entorno Tecnológico

Tabla N° 4: Análisis Entorno Tecnológico

País	Variable	Impacto			Factor
ECUADOR	Ecuador tiene un puntaje de 2.78 en el índice de LPI respecto a logística. Este puntaje indicaría un proceso poco eficiente en cuanto a la exportación. (Banco Mundial, 2016)				A
	El desarrollo de la tecnología Bio orgánica en Ecuador se encuentra en auge. Empresas tales como, Agro Orgánicos Ecuador, oferta una variedad de productos destinados para la siembra, cultivo y cosecha de productos orgánicos. Además, que contribuyen con la investigación para el desarrollo de este tipo de productos para pequeños y grandes agricultores. (Agro Orgánicos, 2016)				O
	También, se encuentra un desarrollo en los productos complementarios al cultivo de orgánicos. En el mercado ecuatoriano, más son las empresas que se dedican al desarrollo de este tipo de productos. Euro Agro S.A. oferta insecticidas y pesticidas aptos para el cultivo de productos orgánicos y garantizados para el uso en frutas y vegetales de este origen. (EuroAgro, 2016)				O

<b>SUIZA</b>	Suiza tiene un puntaje de 3.99 sobre 4.23 de eficiencia en logística respecto al índice de LPI. (Banco Mundial, 2016)			○
	El tiempo de tránsito de Ecuador a Suiza es de 14 horas de modo aéreo y 17 días modo marítimo. (Sea Rates, 2016)			○
	Los productos que se importen a Suiza deben ser declarados en los siguientes límites: carretera, 24 horas; río, 48 horas; ferrocarril, 7 días; y aire, 7 días. Casi todos los envíos comerciales son preparados por empresas de envíos que, en la mayoría de los casos, también están legalmente autorizadas para actuar como Agentes de Aduanas. (Santander Trade, 2016)			○
	87 de cada 100 habitantes suizos usan internet. (Knoema, 2014)			○

## 2.2. Análisis de la Industria

Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista Michael Porter y que dio a conocer en 1979. Lo que hizo fue utilizar como modelo una completa gestión que tiene como base el análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento. (5 Fuerzas de Porter, 2016)

Código CIIU: C1030.16 Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos. (INEC, 2012)

Tabla N° 5: Análisis de las Fuerzas de Porter

Fuerza		Intensidad
<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	<b>Suiza</b>	Alta

	<b>Ecuador</b>	Existe una variedad de marcas que poseen productos de calidad que tienen opción de exportación al mercado europeo. Uno de los principales productos de exportación es el atún (Atún Isabel, Atún Real) (Pro Ecuador, 2012) Además empresas como, Tropicalimentos S.A., dedicados a la producción y comercialización de conservas en marcas como Facundo. (EKOS, 2016)	Alta
<b>Amenaza de Nuevos Competidores</b>	<b>Suiza</b>	Las barreras para que un producto entre al mercado son exigentes ya que se pide varias certificaciones que debe cumplir un producto especialmente si proviene de otro país con el que no tiene convenio y aún más si el producto es orgánico. Por otra parte, también se debe contar con código de conductas de comercio responsable. (Bio Suisse, 2016)	Alta
	<b>Ecuador</b>	Actualmente, Ecuador exporta chocolate, sombreros de paja toquilla, confites, frutas procesadas, productos químicos, brócoli, café, té, entre otros. Los principales mercados del bloque están en países como Italia, España, Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda. La Unión Europea (UE) constituye el principal mercado para las micro, pequeñas y medianas empresas. (Líderes, 2016) Por lo que hay variedad de empresas que pueden competir en el mercado.	Alta
<b>Poder de Negociación con los Proveedores</b>	<b>Suiza</b>	Georges Helfer SA es una empresa dedicada a la importación de frutos exóticos en diferentes temporadas desde Colombia, Sudáfrica y España. Es una de las pocas empresas que comercializan este tipo de productos en el país. (Georges Helfer SA, 2013)	Baja
	<b>Ecuador</b>	Las principales frutas a utilizar son mango y maracuyá. Respecto a los cultivos de mango, existen alrededor de 14 empresas certificadas con calidad de exportación de mango en Ecuador (Fundación Mango Ecuador, 2016); Respecto al maracuyá, Ecuador cuenta con cultivos que cubren una superficie de 28.747 hectáreas, con varias empresas dedicadas a la producción. Las principales zonas en donde se cultiva esta fruta son Manabí, Esmeraldas, Guayas, El Oro y Santo Domingo de los Tsáchilas. (Metro, 2015). Los demás ingredientes para realizar la mermelada tienen varios proveedores. Por lo que se tiene facilidad de negociación sobre precios o términos de compra con los proveedores.	Alta

<b>Poder de Negociación con los Clientes</b>	<b>Suiza</b>	Los consumidores de mermelada en Suiza tienen gran variedad de marcas, sabores, y precios para poder elegir el producto que más les agrada o sea más conveniente para su situación. Como dato relevante, más del 75% del volumen de mermelada que se consume en Suiza estaría cubierto por productos proveniente del sector productor local mientras que el 25% restante quedaría cubierto por productos importado. (Embajada de la República Argentina, 2003)	Alta
	<b>Ecuador</b>	En Ecuador, existe gran variedad de productos similares y de mermelada, por lo que el poder de negociación con los clientes es alto.	Alta
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	<b>Suiza</b>	Los precios en el mercado suizo oscilan entre 2 y 5 francos suizos según la marca o los componentes del producto. Estos precios se traducen a una guerra de precios. (MIGROS, 2016) Por otra parte las empresas que se encuentran compitiendo en el mercado no realizan campañas impactantes ya que el producto se encuentra posicionado. Las principales empresas que proveen de mermelada al mercado son MIGROS, COOP y HERO.	Alta
	<b>Ecuador</b>	Actualmente, no existe ningún proveedor de productos ecuatorianos en Suiza. En Ecuador, existen marcas tales como, SNOB, Facundo y Gustadina que pueden ser un potencial competidor si deciden exportar sus productos en el mercado suizo.	Baja

Tabla N°6: Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>FACTOR DE ANÁLISIS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Ecuador es el primer exportador de maracuyá y el sexto de mango a nivel mundial. Exportó 52 millones USD de mermelada en 2015.	0,03	3	0,09

Suiza presenta un alto índice de competitividad lo que significa gran prosperidad económica a largo plazo.	0,08	3	0,24
Suiza es uno de los mayores importadores de mermelada al mundo. Es uno de los principales destinos de mermelada ecuatoriana.	0,02	4	0,08
Suiza tiene apertura comercial, excelentes prácticas comerciales y protección de propiedad para las empresas en el mercado, es uno de los países con mayor innovación y competitividad en el mundo.	0,04	4	0,16
Ecuador tiene un eficiente sistema para registro de compañías. Además, un reglamento que protege los derechos de autor y propiedad intelectual.	0,06	3	0,18
Suiza tiene aplica un arancel NMF de 4,26% al producto exportado desde Ecuador.	0,07	3	0,21
Ecuador posee personal capacitado en el sector laboral que no cuenta actualmente con empleo.	0,04	3	0,12
Suiza tiene el consumo más alto de productos orgánicos en el mundo.	0,09	4	0,36
La sostenibilidad y productos orgánicos en Suiza son factores decisivos al momento de compra, por lo que la demanda de este tipo de productos es alta.	0,09	4	0,36
El consumidor suizo está dispuesto a pagar más por un producto de calidad. Gastan alrededor de 600 USD anuales en confitería.	0,08	4	0,32
Mayor interés de los consumidores suizos en productos con bajos niveles de azúcar y más saludables.	0,07	3	0,21
El desarrollo de la investigación de productos orgánicos en Ecuador es alto se oferta variedad de productos de este tipo.	0,07	4	0,28



<b>AMENAZAS</b>			
El índice de competitividad en Ecuador es bajo por lo que no se prevé prosperidad económica a largo plazo.	0,06	1	0,06
El puesto en <i>Doing Business</i> Ecuador es bajo debido a factores de establecimiento de negocios bajos.	0,05	1	0,05
Ambiente restrictivo para emprendedores en Ecuador.	0,06	1	0,06
Bajo crecimiento del PIB y saldo negativo en balanza comercial Ecuador.	0,03	2	0,06
Inestabilidad política en Ecuador e incertidumbre de cambios políticas comerciales con nuevo gobierno.	0,03	2	0,06
Procesos logísticos poco eficientes en Ecuador.	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,93</b>

### 2.3. Conclusiones del Análisis Externo

- ❖ Suiza cuenta con una economía estable y es una de las más fuertes del Europa y del mundo. Muestra un crecimiento estable en los últimos años. Por otro lado, en Ecuador se prevé desaceleración del crecimiento económico en los siguientes años. Respecto al volumen de exportaciones de mermelada se identifica una tasa anual de crecimiento de 4 por ciento promedio entre 2011 a 2015.
- ❖ Respecto al entorno político de Suiza, cuentan con políticas estables y de acuerdo a las políticas legales se necesita una serie de requisitos para poder ingresar a este mercado. Además, requieren una certificación orgánica suiza para poder comercializar este tipo de productos en su país. En Ecuador, se han facilitado las regulaciones y el sistema de establecimiento de empresas es más eficiente. Suiza aplica un arancel de NMF a Ecuador para el producto de 4,26 por ciento, el cual no es alto.
- ❖ Suiza es el país que más gasta en productos orgánicos y este mercado crece cada año. Los habitantes del país buscan cada vez más productos que sean

más saludables y que tengan certificaciones de comercio justo. Estas características le dan al producto un valor adicional y están dispuestos a pagar más productos que ofrezcan mayor calidad.

- ❖ Respecto a la logística el tiempo estimado de exportación desde Quito, Ecuador a Ginebra, Suiza es de 17 días por transporte marítimo y de 14 horas por transporte aéreo. Ecuador ha desarrollado las investigaciones de la industria orgánica.
- ❖ La amenaza de productos sustitutos en este mercado es alta ya que la mermelada tiene una variedad de sustitutos de diferentes precios en el mercado. Además, en Ecuador, hay también una variedad de productos sustitutos que tienen potencial de exportación al mercado europeo.
- ❖ La amenaza de nuevos competidores se considera media ya que las barreras son altas para exportar productos a Suiza, pero para países que mantienen convenios no son tan altas por lo que tienen mayor facilidad de ingreso, y Ecuador no posee ningún tipo de negociaciones comerciales con este país.
- ❖ Poder de negociación con proveedores es alto ya que existe en el mercado ecuatoriano varios productores de estas frutas y no se necesita materia prima que tenga poca oferta. Con respecto a Suiza, existen pocos proveedores de frutas exóticas provenientes de países vecinos como Colombia. Por lo tanto, el poder de negociación de proveedores en Suiza es bajo.
- ❖ Poder de negociación de los clientes es alto, debido que los posibles consumidores tienen a su disposición una variedad de marcas, sabores y precios que pueden elegir al momento de adquirir el producto.
- ❖ La rivalidad entre competidores se considera alta ya que las marcas que se encuentran en el mercado (MIGROS, COOP y HERO) está posicionada y se mantienen en el mismo rango de precios (2 a 5 CHF). Por otro lado, no realizan campañas de marketing impactantes para promover el producto.
- ❖ De acuerdo a la matriz EFE, el total ponderado es de 2,93, por lo que el análisis indica que el proyecto responde eficientemente a las fuerzas externas que lo rodean.

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE**

En este capítulo se realizará el respectivo análisis sobre el proyecto a los consumidores potenciales del producto mediante el uso de entrevistas y encuestas.

#### **3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

##### **3.1.1. Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa se realizó mediante dos entrevistas a expertos y dos entrevistas a consumidores.

###### **3.1.1.1. Resultados de Entrevistas a Expertos**

Se realizó la entrevista a expertos, a Cecilia Mena (Estados Unidos), *Coffee Line Manager* en Nestlé, Estados Unidos, anteriormente laboraba en Suiza (Nestlé, Café y Cacao); esta entrevista se realizó mediante una video llamada.

La otra experta a quién se realizó la entrevista fue, Érika Erazo (Ecuador), Coordinadora de Asesoría al Exportador en Pro Ecuador, especialidad de Alimentos Procesados. Esta entrevista se realizó mediante llamada telefónica.

De acuerdo a los expertos que se entrevistaron, los precios de la mermelada oscilan entre 2 a 4 francos suizos en el supermercado (MIGROS y COOP, líderes en el mercado suizo), los consumidores consideran su decisión directamente con el sabor y la calidad del producto.

Las dos expertas indican que el precio no es un factor decisivo de compra para los suizos, ya están dispuestos a pagar más si es que se les ofrece un producto que asegura calidad o tiene características excepcionales.

También, afirman que están dispuestos a probar nuevos sabores de mermelada o de marcas ya que se sienten atraídos a probar cosas nuevas y les llama aún más la atención cuando los alimentos están elaborados con frutos exóticos. Por el momento indican que reconocen frutos exóticos y normalmente se suelen importar desde Tailandia.

Al momento, en el mercado no se encuentra ningún tipo de mermelada en base a frutos exóticos, pero tienen ciertos productos como pulpa de fruta o jugos fabricados

con frutos exóticos que tienen mucho potencial en el mercado suizo por el sabor único respecto a los sabores tradicionales como frutos rojos.

Como dato relevante, la mermelada suele ser usada como parte del desayuno así que cuenta como rutina diaria de la mayoría de personas. La mermelada se considera un producto de “confite” tradicional que suele ser mayormente consumido por personas mayores con edades entre 30 o más; y a pesar de la edad sea está o no más avanzada siempre están dispuestos a probar distintos sabores.

De acuerdo a la experta de Nestlé, concluyó en que la mermelada que se proyecta comercializar, definitivamente llamaría la atención de los posibles consumidores ya que las frutas que suelen llamar más la atención es el maracuyá y el mango y hay un jugo en base a este producto proveniente de una empresa alemana que tiene mucha aceptación en el mercado por la mezcla de sabores de esta combinación.

Se debe realizar una estrategia adecuada al momento de lanzar el producto para que los consumidores tengan la expectativa de probar el producto y se trate de posicionar rápido para luego hacer esfuerzos menores publicitarios para mantener el producto a largo plazo.

Sugiere realizar una pequeña muestra para testear el producto con los consumidores y notar el grado de aceptación entre los mismos.

### **3.1.1.2. Resultados de Entrevistas a Consumidores**

Las entrevistas a los consumidores se las realizó personalmente en Lausanne, Suiza. Los entrevistados fueron: Elizabeth Rojas, nacionalidad ecuatoriana-suiza, reside en Suiza actualmente; y a Patrick Gilliland, un residente de Suiza.

Los entrevistados indican que la mermelada es parte de la mayoría de mesas en el desayuno, y esta suele ser un elemento infaltable para el mismo. Los consumidores explicaron más sobre las mermeladas artesanales que tienen mayor auge en Suiza. Este tipo de mermeladas tienen un precio de entre 8 a 9 CHF, y los consumidores están dispuestos a pagar mucho más por este producto debido a que creen que es más saludable o tiene sabores menos tradicionales.

Las mermeladas artesanales se distribuyen normalmente en pequeñas tiendas o productores agrícolas que venden su producto en kioscos por temporada de la fruta. También indican que existen tiendas especializadas, ya sea en productos orgánicos, de comercio justo o artesanales, que llaman más la atención del consumidor y confían más en el origen de los productos.

Una manera importante de llegar al consumidor es que pruebe el producto por lo que una actividad que se usa mucho para publicitar es la demostración de producto a los consumidores en los supermercados que suele ser mayormente usada por productos nuevos o sabores nuevos de marcas ya reconocidas.

La última pregunta que se realizó es que si creen que una mermelada realizada en base a frutos exóticos ecuatorianos tendría acogida en este mercado. La respuesta por parte de los clientes fue que como los consumidores están dispuestos a probar cosas nuevas creen que les llamaría la atención este producto.

### **3.1.2. Investigación Cuantitativa**

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Angulo López, 2011)

#### **3.1.2.1. Muestra**

El plan de negocio está dirigido a personas residentes en Ginebra con edades entre 15 a 64 años de clases sociales baja, media y alta que prefieren consumir productos orgánicos y consumen mermelada como parte de su rutina diaria.

El total de personas con estas características corresponde a un total de **61 904**. (Central Intelligence Agency, 2015) Ver Anexo 2. Se debe realizar la debida investigación a tu total de 381,79 personas. Por motivos de investigación solo se la realizará a 20 personas.

N=61904	k=1,96	e=0,05	p=q=0,5
---------	--------	--------	---------

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q} = \frac{(1,96)^2 (61904) (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (61904 - 1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)} = 381,79$$

### 3.1.2.2. Metodología de la Encuesta

La encuesta se realizó vía online a 20 personas residentes de suiza entre 15 a 74 años de edad. Esta encuesta se realizó en inglés. (Ver Anexo 3)

### 3.1.2.3. Resultados de la Encuesta

A continuación, se resaltan los resultados obtenidos a partir de la investigación la cuantitativa. (Ver gráficos en Anexo 4)

❖ *Pregunta 1: What is your age?*

25-34 años pertenecen al 35 por ciento de los encuestados, 20 por ciento edades entre 15 a 24 años, edades de entre 45-54 y 55-64 años el 15 por ciento cada una, el 10% edad entre 35-44 años, y finalmente 5 por ciento de 65-74 años.

❖ *Pregunta 2: Gender*

El 75 por ciento del total de los encuestados corresponden al género femenino y el 25 por ciento masculino.

❖ *Pregunta 3: Do you consume jam?*

El 100 por ciento de los encuestados contestó que consumen mermelada. Por lo tanto, las preguntas 4 y 5 no tuvieron respuestas debido a que estaban dirigidas a personas que no consumen mermelada.

❖ *Pregunta 6: How often do you consume jam?*

El 47,4 por ciento indicó que consume mermelada semanalmente, el 31,6 por ciento consume mermelada diariamente, el 15,8 por ciento consume mermelada mensualmente y el 5,3 por ciento consume el producto quincenalmente.

❖ *Pregunta 7: What kind of jam do you prefer?*

El 70 por ciento de los encuestados indicó que prefiere la mermelada artesanal, mientras que el resto prefiere la que pueden encontrar en supermercados.

❖ *Pregunta 8: Why would you prefer a craft jam?*

Esta pregunta fue abierta. Y entre las principales respuestas se encontró que prefieren mermeladas artesanales ya que poseen bajo contenido de azúcar, el sabor es más agradable, auténtica, genuina, mejor calidad, más saludable y no contiene químicos.

❖ *Pregunta 9: What is your favorite jam flavor?*

El 35 por ciento de los encuestados contestó que prefiere mermelada de frutos rojos, frutas mixtas y durazno obtuvieron 10 por ciento cada una, el 5 por ciento prefiere cítricas y el 40 por ciento contestó otros; entre los que se encuentran sabores como albaricoque, naranja, y demás.

❖ *Pregunta 10: What factors are decisive when buying jam? Pick 3 options.*

El factor con mayor porcentaje es la calidad con un 90 por ciento, el 70 por ciento pertenece al sabor de la mermelada, el 40 por ciento el precio, el 35 por ciento si es orgánico, el 30 por ciento si es más saludable y el 5 por ciento la marca del producto.

❖ *Pregunta 11: What size do you prefer when buying jam?*

El 50 por ciento de los encuestados prefiere la presentación de 240 gramos, el 35 por ciento 340 gramos, y el 10 por ciento prefiere 500 gramos, mientras que el 5 por ciento (un encuestado) indicó que depende del sabor de la mermelada.

❖ *Pregunta 12: How often do you buy this product?*

El 60 por ciento de los encuestados contestó que compran el producto mensual, compran semanal y cada quince días el 20 por ciento de encuestados respectivamente.

- ❖ *Pregunta 13: How much do you pay for jam?*  
El 35 por ciento paga 5 CHF por mermelada, el 30 por ciento 3 CHF, el 25 por ciento 4 CHF y el 10 por ciento paga entre 8 y 9 CHF.
- ❖ *Pregunta 14: Where do you buy jam?*  
El 55 por ciento indicó que compran mermelada en supermercados, el 25 por ciento la adquiere en mercados, el 10 por ciento en tiendas y el otro 10 por ciento en tiendas especializadas.
- ❖ *Pregunta 15: Where would you like to find out a new jam promotion?*  
El 78,9 por ciento indicó que les gustaría muestras en los supermercados, el 10,5 por ciento indicó que prefiere las redes sociales y el otro 10,5 por ciento cree que no debe publicitarse ya que es un producto que no necesita, o puede ser de boca a boca.
- ❖ *Pregunta 16: What type of jam do you prefer?*  
75 por ciento de los encuestados confirmó que prefieren la confitura que es el tipo de mermelada más común con una consistencia firme, el 20 por ciento indicó que prefiere con trozos de fruta y el 5 por ciento prefiere tipo *jelly*.
- ❖ *Pregunta 17: Do you like to taste new jam flavors?*  
El 90 por ciento de los encuestados confirmaron que sí les gusta probar nuevos sabores mientras que el resto no.
- ❖ *Pregunta 18: Do you consider passion fruits and mangoes as exotic fruits?*  
El 95 por ciento de los indicados respondió que sí, mientras el 5 por ciento que no.
- ❖ *Pregunta 19: Would you like to buy a jam with ecuadorian exotic fruits?*  
El 90 por ciento de los encuestados indicó que les interesaría comprar el producto, y el 10 por ciento no.
- ❖ *Pregunta 20: Would you have interest in buying an organic jam?*  
El 85 por ciento indicó que le gustaría adquirir una mermelada orgánica, el 15 por ciento indicó que no.



## **3.2. Conclusiones del Análisis Cualitativo y Cuantitativo**

### **3.2.1. Conclusiones Análisis Cualitativo**

- ❖ El consumidor tiene la preferencia de un producto con un sabor diferente al que puede encontrar en el mercado, por lo que se identifica la necesidad de comercializar un producto elaborado con frutos exóticos diferentes a los que se distribuyen.
- ❖ El consumidor prefiere un producto de calidad por el que podría pagar más por lo que se determina la necesidad de un producto con excelente calidad con un precio que se relacione directamente con la misma.
- ❖ Se identifica la preferencia de adquirir productos en tiendas especializadas que garantizan el origen del producto; por lo que la necesitan un producto que se distribuya en tiendas certificadas a las características que posee.
- ❖ Consumidor prefiere degustar el producto antes de adquirirlo por lo que se comprueba la necesidad de promocionar un producto nuevo mediante degustaciones.

### **3.2.1. Conclusiones Análisis Cuantitativo**

- ❖ Consumidor prefiere la calidad y el sabor del producto como decisión de compra; se identifica la necesidad de un producto con sabor genuino y natural.
- ❖ Se determina la preferencia de un producto con menos azúcar y más saludable, se necesita un producto con un nivel más bajo de azúcar al normal y con origen orgánico para evitar químicos.
- ❖ El consumidor prefiere un tipo de mermelada confitura, por lo que se necesita un producto con una textura más consistente.
- ❖ El consumidor prefiere un sabor auténtico y no artificial por lo que se determina la necesidad de un producto que certifique sabor original con pura fruta sin saborizantes artificiales.

## **CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Después de analizar debidamente el entorno externo y estudiar las decisiones del cliente respecto a la adquisición de estos productos, se define la oportunidad del producto en el mercado suizo.

La idea de negocio propuesta es la producción y comercialización de mermelada de mango con maracuyá al mercado suizo. Para desarrollar el proyecto se tomó en cuenta los resultados obtenidos después del análisis anteriormente mencionado.

Se propone comercializar un producto que ofrezca un sabor exótico, inigualable y auténtico, que el consumidor saboree frutas tropicales como su acompañante en los desayunos.

### **4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio**

Para el estudio del entorno externo se utilizó la herramienta del análisis PESTEL, encontrando así un ambiente económico propicio en el país de destino que cuenta con un alto ingreso per cápita y factores que demuestran la prosperidad económica a largo plazo. Además, de políticas comerciales que apoyan al libre comercio y un arancel sobre el producto exportado desde Ecuador del 4,26%. Las exportaciones ecuatorianas de mermelada han crecido notablemente cada año. Se determina una tasa de crecimiento anual del 4 por ciento en promedio de los años 2011 al 2015. También, se puede notar un eficiente desarrollo logístico en Suiza.

Por otro lado, se puede constatar la preferencia de los consumidores suizos por los productos orgánicos, siendo el país que más consume productos orgánicos a nivel mundial, debido a su origen que constata comercio justo; (FiBL, 2005) y, que sin importar el estrato socio económico al que pertenezcan siempre prefieren adquirir productos orgánicos, (Siegenthaler, 2012) por lo que se convierte en un factor decisivo de compra.

Ecuador, muestra ciertos factores positivos para el desarrollo del proyecto. Aunque, en los últimos años se puede notar cierta incertidumbre en el ambiente de los negocios debido al cambio de gobierno que se prevé, además de los indicadores económicos negativos de los últimos años. (Central Intelligence Agency, 2015) Ecuador, demuestra un desarrollo eficiente en la constitución de empresas. Además, está entre los principales exportadores de mango y maracuyá hacia el mundo, por lo que el producto se reconoce a nivel mundial. (ITC, 2015)

En los últimos años, la tasa de desempleo ha incrementado de manera considerable especialmente entre los jóvenes de 24 a 35 años que están preparados para la vida laboral, por lo que se considera una oportunidad para las empresas ya que se encuentra fuerza laboral calificada. (Líderes, 2016)

Por consiguiente, de acuerdo a las características obtenidas por el análisis cualitativo y cuantitativo de los consumidores suizos, prefieren consumir productos orgánicos porque éstos indican que el sabor es más auténtico, tiene menos azúcar, es más saludable y tiene frutos diferentes a los tradicionales. Están dispuestos a probar productos nuevos y tienen gran inclinación por adquirir calidad sin tomar en cuenta el precio. Además, es importante mencionar, que la mermelada es un producto de consumo masivo, que se puede encontrar fácilmente en la mesa de desayuno de los suizos.

Después de la investigación realizada, se identifica la necesidad de comercializar un producto que ofrezca características diferentes a las que se encuentran en el mercado suizo, siendo así un producto orgánico, de sabor diferente, que se pueda encontrar en cualquier temporada del año

Con el fin de cubrir la necesidad encontrada, se propone la comercialización de mermelada de mango maracuyá; un producto que podrán encontrar en tiendas especializadas todo el año; que ofrece un sabor diferente y auténtico, elaborado con pulpa orgánica de frutos exóticos; es una mermelada orgánica por lo que ofrece menos azúcar por lo que es un producto saludable; además, que cuenta con sello orgánico y de comercio justo.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se propondrá el plan de marketing para el producto propuesto. Tomando en cuenta el mercado al que se exportará el producto y las variables anteriormente analizadas.

### **5.1. Estrategia General de Marketing**

La estrategia general de marketing de este producto se basa en la diferenciación, ya que ofrece características distintas a los productos que se encuentran actualmente en el mercado. Esta estrategia competitiva genérica de Porter se fundamenta principalmente en poner énfasis en un aspecto importante y valorado para el consumidor, de esta manera se permite elevar el precio para conseguir un mayor margen de beneficios. (Porter, 2009)

Se decidió elegir esta estrategia debido al valor añadido que tiene el producto frente a otros en el mercado suizo. El producto ofrece un sabor diferente con frutos ecuatorianos considerados exóticos. Además, se provee una mermelada orgánica que garantiza al consumidor que su producto no contiene preservante y la materia prima no fue cultivada con fertilizantes artificiales. Este producto tendrá dos certificaciones que le dan valor añadido: Bio Suisse y Fair Trade.

Bio Suisse, que debe poseer el artículo para que sea comercializado en Suiza como un producto orgánico. Y la certificación Fair Trade, que garantiza prácticas correctas para personas, animales y naturaleza.

#### **5.1.1. Estrategia de Internacionalización.**

La estrategia de internacionalización para el proyecto será de exportación. Esta estrategia consiste en que la base de producción se realiza en plantas nacionales, en este caso: Ecuador, para exportar el bien, mermelada de mango- maracuyá, a mercados extranjeros, Suiza. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2015)

### **5.1.1. Mercado Objetivo**

El mercado al cual se dirige este producto son hombres y mujeres que tienen entre 15 a 64 años de edad, ya que tanto las familias jóvenes como las personas de edad mayor prefieren los alimentos orgánicos (FiBL, 2005), se encuentren actualmente viviendo en Suiza especialmente en la ciudad de Ginebra con un estrato social bajo, medio y alto, debido a que los suizos sin importar su clase social ya sean ricos o pobres prefieren los alimentos orgánicos ya que consideran su salud. (Siegenthaler, 2012)

Estas personas destinan parte de sus ingresos a la adquisición de productos orgánicos y se interesan por el contenido de los productos que adquieren. Además, consumen mermelada como parte de su dieta diaria y están interesados en probar productos nuevos. Están dispuestos a pagar más un producto de calidad y que contenga frutos exóticos los cuales son más apreciados. El total del mercado objetivo con las características expuestas de 61 904 personas (Central Intelligence Agency, 2015), Ver Anexo 2.

### **5.1.2. Propuesta de Valor**

Se propone otorgar al consumidor el acompañante para sus desayunos, la oportunidad de sentir un sabor tropical, exótico y auténtico por la mañana para salir de la rutina y cambiar de sabores tradicionales. Además, puede probarlo en cualquier temporada del año y está elaborado con productos orgánicos y bajo nivel de azúcar.

El producto que se propone crear cuenta con varias características que hacen del producto único al momento de decidir su compra. Esta mermelada se compone de mango y maracuyá, una combinación de frutos exóticos ecuatorianos que tienen valor y son considerados exóticos por los potenciales consumidores suizos.

Este producto estará disponible en cualquier temporada del año gracias a la ubicación geográfica del Ecuador y su clima hace que estos productos se los pueda

cultivar en cualquier temporada del año. Suiza, es el país con mayor gasto en productos orgánicos en Europa y con mayor proyección de crecimiento de este mercado. Los suizos gastan alrededor de 293 USD mensuales en productos orgánicos. (Siegenthaler, 2012)

El producto que se comercializará será un producto orgánico con una certificación de Bio Suisse requerida por el país al que se exporta y cerciora al consumidor que la materia prima de su producto fue cultivada con productos naturales y sin el uso de aditivos o pesticidas.

También es una mermelada artesanal que contiene menos azúcar con un 80 por ciento de fruta en el producto. Además, no posee químicos, saborizantes o preservantes artificiales que además también contará con la certificación de Fair Trade que es una tendencia importante en Suiza que ha tenido crecimiento en los últimos años. El aumento de la conciencia hacia los temas de sostenibilidad. Esto ha incentivado la demanda de productos orgánicos, de comercio justo o certificados por otros métodos. (ProColombia, 2016)

## **5.2. Mezcla de Marketing**

Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (Kotler & Armstrong, 2013)

### **5.2.1. Producto**

El producto que se comercializará será mermelada orgánica de mango con maracuyá al mercado suizo. Esta mermelada será producida en Ecuador y envasada en vidrio para su comercialización en el destino final. También tendrá todos los requisitos técnicos respecto al envase para el requerimiento suizo.

### 5.2.1.1. Características del Producto

El mango y el maracuyá son frutas tropicales cultivadas en el Ecuador que poseen un sabor exótico y delicioso. El mango por su parte tiene un sinnúmero de beneficios para la salud. Entre estos: contiene vitamina B6 que ayuda a que la actividad del cerebro aumente, una gran cantidad de vitamina C que previene de resfriados, ayuda que el organismo absorba de mejor manera el calcio evitando enfermedades óseas y reduce el riesgo de cáncer gracias al alto contenido de nutrientes y antioxidantes.

El maracuyá contiene entre sus beneficios: gran contenido de vitamina A que ayuda a la salud ocular además de mejorar el aspecto de la piel, además contiene vitamina C que refuerza el sistema inmunológico y también es un gran recurso de fibra que actúa como laxante y refuerza la mucosa que reviste al colon.

MISHKI (que significa *dulce* en quichua) es una mermelada que resalta los sabores tropicales ofreciendo al cliente un sabor distinto a los que se pueden encontrar en el mercado. Además, es un producto orgánico que certifica que los productos usados provienen de un cultivo sin uso de aditivos, fertilizantes ni pesticidas. También cuenta con un sello de Fair Trade asegurando prácticas correctas para los humanos, animales y naturaleza.

### 5.2.1.2. Logotipo y Slogan



Figura N°1: Logotipo

El nombre de la empresa elegido es CONFITURE DE L'EQUATEUR (Mermelada del Ecuador). Por otro lado, el nombre de la marca es MISHKI que significa *dulce*

en quichua, el logo tendrá los colores de la bandera de Ecuador. El slogan elegido es *délicieuse saveur exotique* que significa delicioso sabor exótico. El logo tendría una mezcla entre español y francés.

#### **5.2.1.3. Empaque**

El empaque del producto será un envase de vidrio para 250 gr de mermelada. La razón por la que se selecciona un empaque de este material es por qué es higiénico y no interfiere en el sabor de los alimentos, garantizando la calidad original del contenido. (Revista Énfasis, 2009)

El vidrio no mantiene ninguna interacción química con el contenido, no permite el traspaso de oxígeno o gas carbónico, por lo tanto, no altera el color ni el sabor del contenido del envase. Además, este envase es 100% reciclable, porque el reciclaje de 1 kilo de vidrio permite producir un kilo de vidrio nuevo. Además, este tipo de envase es fácilmente reutilizado por el consumidor para guardar objetos, alimentos o bebidas. Es el concepto de las 3 R's que lo caracteriza: Reutilizable, Retornable y Reciclable. (Revista Énfasis, 2009)

#### **5.2.1.4. Embalaje y Etiquetado**

El envase tendrá la etiqueta (Ver Anexo 5) que contendrá el nombre específico del producto en francés, la medida métrica, el precio de venta, el precio unitario, el peso de cada componente en el caso de productos compuestos, y los ingredientes y aditivos en orden decreciente. Los bienes de consumo deben tener una marca que indique el país de fabricación. (Santander Trade, 2016)

Los productos embalados deben indicar además la calidad de pureza, los ingredientes y el peso neto de la medida del contenido. Todas las indicaciones de peso y medidas deben respetar la reglamentación de la oficina federal de medidas. En lo que se refiere a la ordenanza sobre productos alimenticios, se necesita ofrecer información de etiquetado adicional que se aporta en el caso de algunos productos,



que incluye el nombre de los fabricantes o distribuidores, país de origen del producto, la fecha de caducidad. (Santander Trade, 2016)

#### **5.2.1.5. Soporte**

Un componente esencial del valor del producto es el servicio postventa del producto o servicio que oferte la empresa, pues la selección del consumidor a dicho bien depende en gran escala del soporte que de la empresa a la hora de ofrecer dicho servicio. (Santander Trade, 2016)

Para dar el soporte post venta al cliente, se utilizará un número telefónico para quejas, recomendaciones, sugerencias y comentarios que se añadirá en las etiquetas del producto.

También, se creará una página web en dónde podrán igualmente enviar sus comentarios y sugerencias al correo de la empresa para poder dar el soporte necesario acerca del producto.

#### **5.2.2. Precio**

Es la cantidad de dinero que los clientes deben para pagar para obtener el producto o servicio. (Kotler & Armstrong, 2013)

##### **5.2.2.1. Costo de Venta**

El costo de venta del producto es de 4,32 USD tomando en cuenta la materia prima del producto, la mano de obra directa, suministros de fabricación y costos indirectos que se utilizan para la elaboración del producto manufacturado.

Para determinar el precio se toma el valor del costo de producto y se incorpora un margen del 35,01 por ciento, considerado como la rentabilidad de ganancia aproximada con las estadísticas de la Superintendencia de Compañías. (SC, 2015)  
Calculando un precio total de 5,89 USD (5,87 CHF)

Tabla N°7: Tabla de Costos

<b>COSTOS</b>	
Materiales directos usados	\$ 15.675,25
Mano de obra directa	\$ 1.020,53
Costos indirectos de manufactura	\$ 12.745,42
Costo de productos manufacturados	\$ 29.441,20
Unidades Producidas	6809
<b>Costo de Producción Unitario</b>	<b>\$ 4,32</b>

### 5.2.2.1. Estrategia de Precios

El precio se determinará a través de la fijación de precios de valor para el cliente usando la estrategia de fijación de precios de valor agregado. Esta estrategia consiste en aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa y apoyar su precio más alto. (Kotler & Armstrong, 2013)

El valor del producto es diferente al que ofrecen los competidores en el mercado suizo que se centran en ofrecer mermeladas con sabores tradicionales y ciertas marcas ofrecen productos orgánicos. Confiture de L'Equateur ofrece a sus clientes un sabor exótico que pueden adquirir durante todo el año además de que es un producto orgánico.

### 5.2.2.2. Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada de precios que se utilizará es la fijación de precios por descremado que consiste en establecer un precio alto para un nuevo producto en el mercado y de esta manera maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar tal cantidad dispuesta. (Kotler & Armstrong, 2013)

El precio calculado para el producto es de 5,89 USD equivalente a 5,87 CHF, un precio mayor al de las mermeladas que se pueden encontrar en los supermercados suizos. (MIGROS, 2017)

### **5.2.2.3. Estrategia de Ajuste**

La estrategia de ajuste que se utilizará será fijación psicológica de precios. En este caso, utilizamos la psicología de los precios y la apreciación de calidad por parte del consumidor hacia el producto; puesto que el precio suele convertirse una señal de calidad a falta de información sobre el producto. Por lo que el precio también se estará fijando conforme a la referencia del precio del producto en el mercado con la mente del consumidor. (Kotler & Armstrong, 2013)

Por lo que el precio se va ajustando al precio del competidor, comercializador de mermeladas orgánicas, que se encuentra en un precio de 8 CHF según las entrevistas realizadas, llegando al último año con un precio de 7,53 USD (7,55 CHF)

### **5.2.3. Plaza**

La plaza de la mezcla de marketing incluye las actividades de la empresa que pondrán al producto a disposición de los consumidores meta. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### **5.2.3.1. Estrategia de Distribución**

La estrategia de distribución seleccionada es la estrategia selectiva. Esta estrategia consiste en seleccionar más de uno, pero menos que todos los intermediarios que cuenten con el producto. (Kotler & Armstrong, 2013) Con esta estrategia se busca lograr mayor relación con los distribuidores seleccionados que impulsarán al consumidor elegir el producto sobre otros. Por lo que se exportará el producto directamente al minorista seleccionado.

#### **5.2.3.2. Canal de Distribución**

El canal de distribución seleccionado será *Magasins du Monde*, es una entidad dedicada a la importación y comercialización de productos orgánicos y de comercio

justo en Suiza, que se encargará de distribuir el producto en sus puntos de venta en Ginebra.



Figura N° 2: Estructura del Canal de Distribución

### 5.2.3.3. Puntos de Venta

El punto de venta en Ecuador, desde el cuál se exportará el producto, será localizado en la ciudad de Quito, en el sector de Carcelén industrial, el local se seleccionó mediante la matriz de micro localización de entre 3 lugares propuestos. Este punto de venta será desde donde se cargará el producto por transporte interno hacia el Puerto de Guayaquil para el proceso de exportación a Suiza.

Tabla N° 8: Matriz de Micro Localización

Variables	Ponderación	1: Centro de Quito		2: Carcelén Industrial		3: Sur de Quito	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Accesibilidad	0,3	6	1,8	10	3	8	2,4
Cercanía Proveedores	0,25	4	1	9	2,25	5	1,25
Vías Convenientes	0,09	5	0,45	9	0,81	8	0,72
Edificación	0,12	8	0,96	8	0,96	7	0,84
Espacio Amplio	0,1	7	0,7	9	0,9	7	0,7
Costo	0,095	10	0,95	8	0,76	9	0,855
Servicio Básicos	0,045	10	0,45	10	0,45	10	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>6,31</b>		<b>9,13</b>		<b>7,215</b>

Por otro lado, Magasins du Monde es una organización dedicada a la importación de productos orgánicos para su venta en Suiza. Las tiendas de especialidad que se encuentran en convenio con esta entidad en varios puntos de la ciudad de Ginebra, que es el destino al cual se exportará el producto, son cinco: Au Magas', Confignon, La Calabasse, Mag'Grottes y Meyrin.

#### **5.2.3.4. Estructura del Canal de Distribución**

El primer eslabón de la cadena de distribución será *Confiture de L'Equateur* en donde se elaborará el producto final, este será localizado en la ciudad de Quito, Ecuador. Una vez que el producto se encuentre empaquetado y embalado será enviado por transporte interno al Puerto de Guayaquil, en donde se despachará en el transporte marítimo con destino Ginebra, pasando por el puerto de Génova, Italia, como punto final al minorista *Magasins du Monde* que se encargará de la promoción y venta del producto al consumidor final y de la distribución a los puntos de venta localizados en esta ciudad, siendo este el punto final del canal.

#### **5.2.4. Promoción**

La promoción del producto contiene las actividades que tienen que ver con la comunicación de las ventajas del producto para de esta manera atraer a los consumidores para adquirirlo. (Kotler & Armstrong, 2013)

##### **5.2.4.1. Estrategia de Promoción**

Como estrategia de promoción se utilizarán las estrategias de push y pull. La estrategia push se concentra en orientar los esfuerzos de promoción a los intermediarios para que de esta manera se encarguen de presionar al cliente a adquirir el producto. (Kotler & Armstrong, 2013) Así, promocionarán más la marca, y el producto tendrá un espacio favorable para su venta en la tienda. Por otra parte, la estrategia de pull consiste en concentrarse en el consumidor final para que exija al proveedor tener el producto en su punto de venta. (Kotler & Armstrong, 2013) Por lo que, *Confiture de L'Equateur* se concentrará en el envío de material publicitario y degustaciones para que el distribuidor haga uso de las mismas para promocionar el producto en los puntos de venta.

#### **5.2.4.2. Publicidad del Producto**

Como estrategia principal de publicidad del producto se utilizará degustaciones en los lugares en los que se venderá el producto. Este tipo de publicidad fue el que tuvo mayor acogida respecto a los resultados de la encuesta. Los suizos prefieren conocer de esta manera el producto ya que así conocerán su consistencia, sabor y calidad del producto; a diferencia de publicitarlo en medios digitales en los que también se puede llamar la atención.

Por lo tanto, de acuerdo a las políticas que se establecen con Magasins du Monde, se requiere que el distribuidor se encargue de realizar las degustaciones a los clientes de las tiendas pertenecientes a esa entidad. Además de eso, la etiqueta del producto contiene información relevante acerca del mensaje que se quiere otorgar al cliente sobre el comercio justo y la importancia de consumir un producto orgánico.

También, se enviarán 1500 volantes elaborados con papel reciclado para cada uno de los cinco puntos de venta en la ciudad de Ginebra, que serán enviados también al distribuidor.

#### **5.2.4.3. Promoción de Ventas**

En el lanzamiento del producto se utilizará en alto grado la penetración de mercado. En esta etapa del producto se incrementarán los esfuerzos de publicidad en llamar la atención del consumidor final.

Como principal estrategia, se participará en la Feria Internacional Vita Food de Ginebra en la que se comercializan y se promocionan productos orgánicos. Esta feria tiene como sede principal la ciudad de Ginebra y se la realiza en el mes de mayo. (Vita Food, 2017)

También se realizará un plan anual de publicidad con Facebook e Instagram, en el que se cambian los anuncios de acuerdo a la temporada mensual. (Facebook, 2017) Además, se realizará un anuncio en la publicación mensual de la Revista *L'Hebdo*, con un anuncio en el sitio web los valores se estiman anualmente. (L'Hebdo, 2017)

Se realizará también anuncios publicitarios con la emisora de Radio *Scuol*, que consiste en *spots* de 10 segundos durante un año en horarios de mayor audiencia

Se creará una página web que contenga toda la información relevante de la empresa, los puntos de venta, el origen de la mermelada destacando al Ecuador y las características que posee el producto. Además, se añadirán las opciones de enviar comentarios y sugerencias directamente al correo de la empresa, se considera también el soporte de la página web, además de costos de servicio al cliente por responder las dudas de los clientes por parte del personal.

#### 5.2.4.4. Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas se concentrará en el área administrativa de la empresa que mantiene las negociaciones con el distribuidor principal *Magasins du Monde*, que se encargará de gestionar las decisiones de venta y negociaciones de términos de comercialización directamente con el cliente. Además, *Magasins du Monde* es el encargado de la distribución del producto en sus puntos de venta.

A continuación, se muestra la proyección anual del presupuesto de marketing:

Tabla N°9: Proyección de Marketing Anual

PROYECCIÓN DE MARKETING					
	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 47.320,94</b>	<b>\$ 49.884,16</b>	<b>\$ 52.800,83</b>	<b>\$ 54.884,50</b>	<b>\$ 58.626,32</b>
Página Web	\$ 850,00	\$ 915,20	\$ 929,96	\$ 966,23	\$ 1.403,91
Soporte SAC	\$ 500,00	\$ 731,50	\$ 756,44	\$ 810,38	\$ 841,98
Volantes	\$ 400,00	\$ 577,40	\$ 520,59	\$ 540,89	\$ 743,00
Facebook	\$ 1.700,00	\$ 1.795,40	\$ 1.969,32	\$ 2.000,12	\$ 2.125,92
Instagram	\$ 1.700,00	\$ 1.795,40	\$ 1.969,32	\$ 2.000,12	\$ 2.125,92
Revista L'Hebdo	\$ 14.100,00	\$ 14.500,00	\$ 15.512,50	\$ 15.288,59	\$ 16.800,76
Radio Scuol	\$ 10.100,00	\$ 10.117,60	\$ 10.700,00	\$ 11.429,14	\$ 12.400,38
Degustaciones	\$ 600,00	\$ 700,00	\$ 805,52	\$ 992,00	\$ 1.184,00
Feria Internacional	\$ 17.370,94	\$ 18.751,66	\$ 19.637,18	\$ 20.857,03	\$ 21.000,45

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se propondrá la filosofía en la que consta la misión, visión y objetivos de la empresa; plan de operaciones para la empresa; y, estructura organizacional y legal.

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1. Misión de la Organización

Tabla N°10: *Componentes de la misión*

Componentes de la Misión		Detalle
1	Clientes	Saludables y aficionados por productos orgánicos
2	Productos	mermelada de mango- maracuyá orgánica
3	Mercado	Suiza
4	Tecnología	procesos comprometidos con calidad
5	Preocupación por el crecimiento y rentabilidad	asegurar crecimiento y rentabilidad que generen sus operaciones
6	Filosofía	Empresa responsable, eficiente, comprometida con relaciones sólidas con sus clientes
7	Concepto de la empresa	Producto con excelente calidad y la mejor materia prima
8	Preocupación por el medio ambiente	Utilizando materia prima 100 por ciento orgánica
9	Preocupación por los empleados	Garantiza condiciones favorables de trabajo a sus empleados

La misión de Confiture de L'Equateur es proveer a sus clientes, saludables y aficionados por los productos orgánico, en el mercado suizo mermelada de mango-maracuyá orgánica elaborada mediante procesos comprometidos con excelente calidad y la mejor materia prima 100 por ciento orgánica, comprometidos con los valores para asegurar el crecimiento y rentabilidad que generen las operaciones, garantizando condiciones favorables de trabajo para sus empleados.



### 6.1.2. Visión de la Organización

Tabla N°11: *Componentes de la visión*

<b>Componentes de la Visión</b>	<b>Detalle</b>
1. ¿Cómo será la empresa en unos años?	Posicionamiento 1 en el mercado suizo, año 2022
2. ¿Cómo será reconocida por los clientes?	Acompañamiento favorito de los desayunos en los hogares suizos
3. ¿Qué ofrece a los clientes, proveedores y sociedad?	Mermelada orgánica de frutos exóticos
4. ¿Hasta dónde quiere llegar la empresa?	Ofrecer un producto de excelente calidad
5. ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de la empresa?	Responsabilidad social, ética y transparencia

La visión de Confiture de L'Equateur es posicionarse primero en el mercado suizo ofreciendo el acompañamiento favorito de los desayunos en los hogares. Ofreciendo mermelada orgánica de frutos exóticos de excelente calidad comprometidos con la responsabilidad social, ética y transparencia hasta el año 2022.

### 6.1.3. Objetivos de la Organización

- ❖ Poseer en una marca más reconocida e influyente en la ciudad de Ginebra hasta el año 2022.
  - ◆ Destinar un 10 por ciento del total de las ventas a los gastos en publicidad con crecimiento anual estimado del 4 por ciento.
- ❖ Incrementar la cantidad de producción estacional en un 4 por ciento anual cada año hasta el 2022.
  - ◆ Aumentar dos operadores más en el tercer año (2019).
- ❖ Tener un margen neto de utilidad mayor al 5 por ciento desde el primer año hasta el 2022.
  - ◆ Reducir en un 5 por ciento el incremento de gastos anuales.

- ❖ Aumentar el desempeño de los operadores y administrativos de la empresa en un 30 por ciento desde el inicio hasta el año 2022.
  - ◆ Incrementar el sueldo y beneficios de ley de todos los empleados en un 3,9 por ciento anual.
- ❖ Incrementar en un 60 por ciento los puntos de venta del producto en Suiza hasta el año 2022.
  - ◆ Incrementar la producción total a una tasa del 4 por ciento cada año.
  - ◆ Negociar con el intermediario la gestión para la venta en tres puntos de venta en Berna para el cuarto año (2021).

## 6.2. Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones es el resultado de la formulación del proyecto y la base para su ejecución. (MINCETUR, 2015)



Figura N°3: Mapa de Procesos

El mapa de procesos de la empresa muestra los procedimientos que se llevarán a cabo para el correcto funcionamiento de la misma. La necesidad encontrada para el proyecto es un producto orgánico con poca azúcar con frutos exóticos, al final del proceso el objetivo es satisfacer la necesidad de los clientes comercializando el producto en el mercado suizo.

Para la elaboración del producto se necesitarán 3 empleados; entre los que constan, 2 operarios y 1 supervisor de producción, para la producción de 310 mermeladas diarias. El tiempo de producción para 155 mermeladas es de 240 minutos (4 horas) divididas entre los empleados. A continuación, se puede observar el diagrama de proceso para la producción de la mermelada.

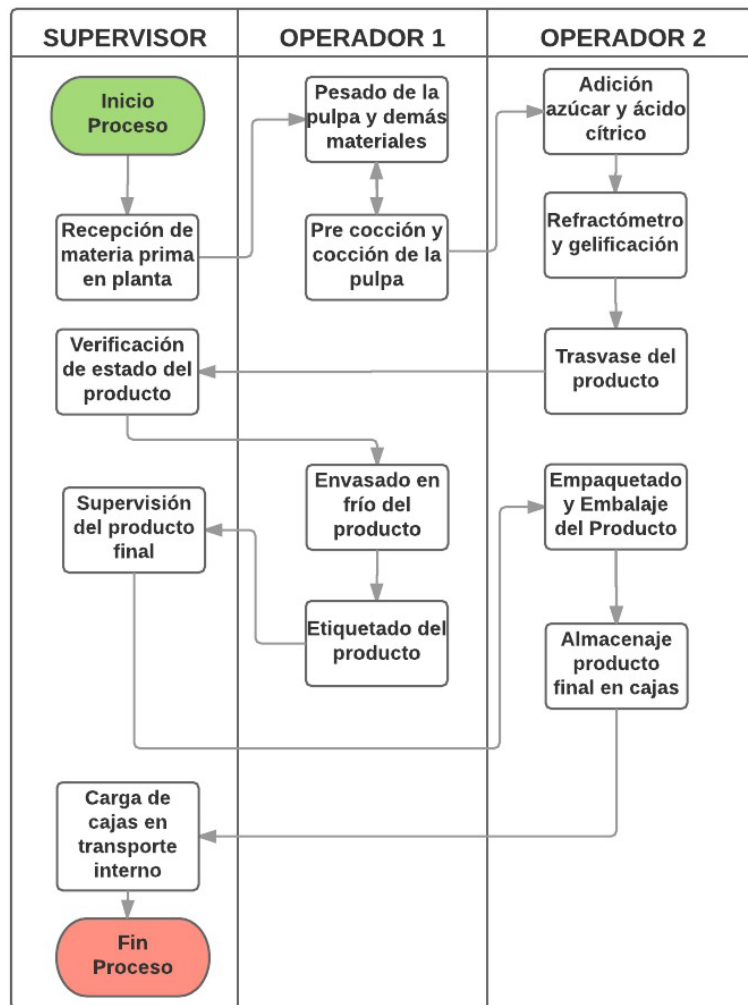


Figura N°4: Diagrama de Proceso de Producción

Para el análisis del proceso; junto con las actividades, responsables del proceso, insumos, materiales y tiempo necesario, se puede ver el Anexo 6. Además, después de la elaboración del producto, se comienza con el proceso logístico de exportación hacia Suiza. (Ver Anexo 7) Los insumos, materiales y personal necesario se pueden ver en el Anexo 8.

### 6.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que tendrá la empresa será departamental dividida en funciones. Se puede observar el perfil de puestos y principales funciones de los empleados en el Anexo 9.

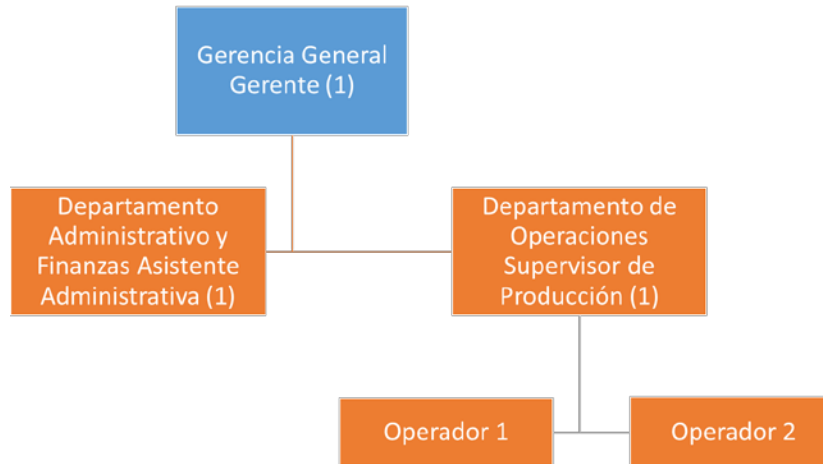


Figura N° 5: Organigrama Estructural

#### 6.3.1. Estructura Legal de la Empresa

La estructura legal designada para la empresa es Compañía Limitada que puede tener desde 2 hasta 15 socios en Ecuador. (SC, 2015) El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de 3 socios, el socio principal con 51 por ciento del capital, y los 2 socios más con (25 y 24 por ciento).

##### 6.3.1.1. Marco Legal

Para constituir una empresa en el Ecuador, es necesario seguir ciertos pasos. Primero se selecciona la estructura legal que en el caso de Confiture de L'Equateur será Compañía Limitada.

Después, se reserva el nombre en la Superintendencia de Compañías, el cual se registrará como Confiture de L'Equateur. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016) Se selecciona un banco de preferencia para abrir la cuenta de integración de

capital que debe tener 400 USD como mínimo para a estructura seleccionada. Una vez que se obtenga la cuenta, se debe recurrir con un notario junto con la minuta con estatutos y la reserva del nombre de la Superintendencia, para que la escritura sea notariada. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016)

Esta escritura debe llevarse a la Superintendencia para la respectiva resolución. Después, se debe publicar el extracto que entrega la SC en un periódico de circulación nacional. (Banco Solidario, 2016)

Se debe obtener los permisos municipales en el Municipio de Quito, en donde se pagará a patente municipal y se obtendrá el certificado de cumplimiento de obligaciones. Después, se inscribe la sociedad la constitución de la empresa en el Registro Mercantil y se definen los representantes de la empresa; que serán 3 socios al inicio de operaciones. (Banco Solidario, 2016)

Una vez constituida la empresa se procede con la obtención del RUC en el SRI; junto con el RUC, se procede nuevamente al Registro Mercantil para obtener el nombramiento del representante legal; y, se debe entregar la carta por el SRI al banco para disponer del valor depositado anteriormente. (Banco Solidario, 2016)

Con la documentación de Confiture de L'Equateur constituida, se procede a registrar a la empresa en el IESS para afiliación de los empleados. Se obtiene el permiso de funcionamiento por parte del Municipio de Quito, así como el permiso expedido por el Cuerpo de Bomberos de Quito. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016)

### **6.3.1.2. Requisitos de Exportación**

Suiza suscribe una serie de barreras no arancelarias que se deben cumplir para exportación del producto al mercado.

#### **Barreras No Arancelarias**

1) Uso de aditivos en los productos alimenticios. Solo las sustancias incluidas en la Ordenanza pueden ser usados como aditivos. (ITC, 2015)

2) Impone un límite de residuos de sustancias tales como fertilizantes, pesticidas y ciertos químicos y metales en los alimentos, que son usados durante el proceso de producción, pero no son ingredientes. (ITC, 2015)

3) Los establecimientos tienen que notificar sus actividades en el área de manufactura de alimentos en la que se encuentren, ya sea de proceso, almacenamiento, transporte, importar/exportar, y compras a la autoridad cantonal competente. (ITC, 2015)

4) Se regula la adición de sustancias esenciales o fisiológicamente útiles como vitaminas, minerales u otras sustancias en los productos alimenticios.

5) Se imponen varios requerimientos respecto a la identificación y etiquetado de frutas, vegetales y productos hechos a base de éstos. (ITC, 2015)

6) Se regula:

a) requerimientos de higiene para el tratamiento de alimentos y productos de consumo;

b) requerimientos relacionados a la higiene de los empleados en compañías de alimentos;

c) procesos térmicos para transformación de alimentos;

d) provisiones de higiene especial para ciertos alimentos y productos de origen animal;

e) criterios microbiológicos para alimentos y productos de consumo. (ITC, 2015)

7) Se regula la información que se requiere desplegar en el etiquetado de alimentos pre empacados tales como lista de ingredientes, fecha de expiración, país de origen, nombre del productor e importador, y demás. (ITC, 2015)

## **Requisitos de Exportación en Ecuador**

Para poder exportar el producto al mercado suizo, se deben cumplir una serie de requisitos que solicita el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAÉ, para calificarse como exportador. (Pro Ecuador, 2016)

Primero, se debe contar con el RUC obtenido anteriormente en la constitución de a empresa, junto con este documento se debe realizar el registro como exportador en la página web del SENAÉ. (Pro Ecuador, 2016)

Una vez que el registro esté completo, se debe conocer que todas las exportaciones deben presentar una Declaración Aduanera Única de Exportación (DAE), que se encargará directamente el agente de aduana para el despacho de la mercancía en el Puerto Guayaquil hacia Suiza. (Pro Ecuador, 2016)

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- ◆ RUC de exportador.
- ◆ Factura comercial original.
- ◆ Autorizaciones previas
- ◆ Certificado de Origen Registro como exportador
- ◆ Documento de Transporte, Bill of Lading, ya que la mercancía será transportada por medio marítimo. (Pro Ecuador, 2016)

## **CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA**

El presente capítulo tiene el objetivo de evaluar los estados financieros proyectados a cinco años de Confiture de L'Equateur. Además de determinar la factibilidad financiera del proyecto.

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

#### **7.1.1. Proyección de Ingresos**

Se proyectará la producción y venta de acuerdo al mercado objetivo seleccionado correspondiente a 61 904 (Central Intelligence Agency, 2015) tomando el 10 por ciento de la población segmentada, que corresponde a un total de 6 190 personas.

Esta cantidad de producto (6 190 envases de mermelada), se enviará al primer mes, y la cantidad será estacional. El crecimiento para la cantidad de producción será de 4 por ciento, referido a la tasa de crecimiento promedio en cantidad de la mermelada exportada por Ecuador del 2011 al 2015. (ITC, 2015)

El precio promedio de venta del primer año será de 5,82 USD (5,79 CHF), este precio se calculó tomando los costos totales unitarios del producto con un margen de 35,01 por ciento de acuerdo a la industria de manufactura. (SC, 2015)

Este precio junto con la cantidad estimada significaría un total de ingresos por ventas para el primer año de 432 417, 61 USD. Para los siguientes años se estiman ingresos de 455 955, 3; 483 406,34; 502 458,99; y, 537 559,67 USD respectivamente. Estos ingresos se proyectan tomando en cuenta una variación del precio que va acorde a la variación de los costos mensuales.

#### **7.1.2. Proyección de Costos**

Se estimó el costo de la materia prima mediante la obtención de precios a los proveedores resultando en un total de costo unitario promedio para el primer año de 4,31 USD. Para los años siguientes se estimó un crecimiento que va acorde al promedio de inflación de los últimos 10 años, de 3,9 por ciento según los datos del



Banco Central del Ecuador. (BCE, 2016) En base a la proyección estimada de ventas, se calculó el total de inventario de cada producto de materia prima y del producto terminado. En base a los resultados obtenidos, se realizó el cálculo de las cuentas por pagar a los proveedores.

Respecto al cálculo de los costos para la elaboración del producto, se tomó en cuenta los inventarios proyectados de materia prima, la mano de obra directa y depreciaciones obteniendo un costo unitario para el primer mes de 3,95 USD que disminuye al final del proyecto a un total de 5,03 USD.

### **7.1.3. Proyección de Gastos**

La proyección de gastos se estimó a 60 meses. Tomando en cuenta: arriendo del local, que será en el Carcelén industrial; servicios básicos, que van acorde al volumen de producción; suministros; sueldos administrativos proyectados mensualmente con los valores que estipula ley; gastos de constitución de la empresa y la marca; y, gastos publicitarios que van acorde a las estrategias de marketing indicadas anteriormente y representan un 10 por ciento de las ventas totales.

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

La inversión inicial que necesitará el proyecto será de 36 437,01 USD que se dividen en las inversiones en propiedad, planta y equipo, valor de inventarios correspondientes e inversiones de intangibles

El capital de trabajo para el primer año es de 15 374,90 USD, calculado de la siguiente manera: activos corrientes menos pasivos corrientes.

El valor de 36 437,01 USD serán 50 por ciento financiados por deuda a una tasa de 11,8 por ciento correspondiente a valores al mercado a 60 cuotas. El 50 por ciento restante será inversión por capital propio. Este 50 por ciento del capital propio correspondiente a un valor de 18 218,50, serán por parte de los 3 socios,

correspondiendo 51 por ciento al socio principal; y, 24 y 25 por ciento respectivamente para los dos socios.

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

Las proyecciones de los estados financieros del proyecto se estimaron a 60 meses. De acuerdo al estado de resultados para el plan (Ver Anexo 10), se proyectan valores negativos y positivos para los 5 años de proyección. Se puede notar un valor de ganancia desde el primer año de 24 773,25 USD para el primer año alcanzando un total de ganancias de 34 541,13 USD para el quinto año. Se puede observar el estado de situación financiera (Anexo 11), en el que se encuentra el balance anual de la empresa a 5 años y está conformado por activos, pasivos y patrimonio proyectados.

Para el cálculo de los activos corrientes se utilizan: efectivo, correspondiente al cálculo del monto total de efectivo para el período correspondiente mediante el uso del estado de flujo de efectivo (Ver Anexo 12); cuentas por cobrar, que tiene una política de 80 por ciento al contado y 20 por ciento a crédito en 30 días; y, los inventarios de productos terminados, materia prima y suministros de fabricación. Por otro lado, para el cálculo de los activos no corrientes se tomó en cuenta la inversión en propiedad, planta y equipo, y activos intangibles; además de las depreciaciones y amortizaciones acumuladas respectivas.

Respecto al cálculo de los pasivos, intervienen: cuentas por pagar (política de 100 por ciento a crédito en 30 días), sueldos e impuestos por pagar que conforman los pasivos corrientes; y, la deuda a largo plazo que corresponde a los pasivos no corrientes. Conforme al cálculo del patrimonio se incluyen el capital y las utilidades retenidas correspondientes a cada período.

Los valores obtenidos en el flujo de caja se pueden analizar en el Anexo 13, en donde se encuentra el resumen de flujo de caja del proyecto anual, y se puede apreciar el primer año con valores negativos.

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

El cálculo para la proyección del flujo de caja del inversionista se puede ver en el Anexo 13, y toma en cuenta: el valor del préstamo, gastos de interés, amortización y escudo fiscal. Éste refleja el primer año negativo y los demás positivos.

Para calcular la tasa de descuento del proyecto, se tomó en cuenta la tasa libre de riesgo de 2,42 por ciento (Yahoo, 2016), el rendimiento de mercado correspondiente al 12,53 por ciento (Yahoo, 2016), la beta de la industria de 0,89 (Damodaran, 2016), el riesgo país del 6,1 por ciento (BCE, 2016); resultando así en una tasa de descuento CAPM de 17,52 por ciento. El VAN del proyecto es de 60 609,66 USD obtenido mediante el cálculo de los valores presentes del flujo de caja divididos para el valor de inversión inicial.

Tabla N° 12: Criterios de Inversión

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
<b>VAN</b>	\$60.609,66	<b>VAN</b>	\$65.000,33
<b>IR</b>	\$2,66	<b>IR</b>	\$4,57
<b>TIR</b>	63,28%	<b>TIR</b>	98,10%
<b>Periodo Rec</b>	2,91	<b>Periodo Rec</b>	2,81

El VAN del inversionista es de 65 000,33 USD. Respecto a los índices de rentabilidad, calculados mediante la suma de valores presentes del flujo divididas para el valor de inversión inicial es de 2,66 USD para el proyecto resultando así en un retorno de 1,66 USD por cada dólar invertido; y, de 4,57 USD para el inversionista que refleja una ganancia de 3,57 USD por cada dólar invertido, siendo un número de atractivo para los inversionistas.

El TIR del proyecto es de 63,28 por ciento para el proyecto y 98,10 por ciento para el inversionista, los cuales reflejan tasas de retorno atractivas para la inversión. El período de recuperación es de 2,91 años para el proyecto y 2,81 años para inversionista.

## 7.5 Índices financieros

Tabla N°13: Índices Financieros

	1	2	3	4	5
Índice de Liquidez	\$ 3,39	\$ 4,96	\$ 7,26	\$ 8,04	\$ 89,43
Rotación de CXC	59,77	60,38	60,37	60,37	54,63
Rotación de CXC (días)	6,02	5,96	5,96	5,96	6,59
Rotación de Inventario	9,69	9,82	10,00	9,99	41,84
Rotación de Inventario (días)	37,66	37,15	36,51	36,53	8,72
Razón de Endeudamiento	41,60%	27,51%	17,43%	13,74%	1,07%
Multiplicador de Capital	1,71	1,38	1,21	1,16	1,01
Apalancamiento Financiero	71,24%	37,95%	21,11%	15,93%	1,08%
ROE	45,05%	28,02%	18,20%	15,89%	14,90%
ROA	26,31%	20,31%	15,03%	13,71%	14,74%
Margen Neto	5,73%	5,97%	6,14%	6,24%	6,43%
Margen Operativo	25,93%	25,93%	25,93%	25,93%	25,93%

El índice de liquidez para el primer año es de 3,39 USD lo que significa que se posee 2,39 USD para cubrir cada dólar de endeudamiento, llegando al quinto con 89,34 USD, por lo que el proyecto posee un alto índice de liquidez. Los índices que respectan a las cuentas por cobrar son altos ya que indican que las veces que rotan las cuentas por cobrar y el número de días en promedio para recuperar el dinero de ventas a crédito es de 6,1. Por otro lado, también se muestra los índices respecto a la situación de inventario demostrando un promedio de 31 días en el que rota el inventario.

La razón de endeudamiento es de 41,6 por ciento para el primer año indican el porcentaje de deuda que posee para la compra de activos. El multiplicador de capital demuestra la ganancia que se obtiene con respecto al patrimonio con un promedio para la proyección de 1,29. El apalancamiento financiero comienza en el primer año con un porcentaje de 71,24 por ciento y al final del proyecto con 1,08 por ciento.

El ROE, rendimiento sobre el capital, es de 45,05 por ciento para el primer año reduciéndose a un total de 14,90 por ciento al quinto año. El ROA, rendimiento sobre activos es de 26,31 por ciento al primer año y 14,74 por ciento al quinto año. Todos los indicadores financieros demuestran valores positivos para el desarrollo del proyecto.

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- ❖ Como resultados del análisis del entorno externo y de la industria prevén un ambiente óptimo para el desarrollo del plan de negocio en el mercado objetivo. El mercado suizo tiene varios factores de análisis positivos que demuestran la factibilidad de comercialización del producto. Los consumidores buscan cada vez más productos orgánicos que se adecuen a sus necesidades, y se sienten atraídos a probar sabores exóticos.
- ❖ De acuerdo a la investigación de mercado realizada, los suizos tienen la necesidad de una mermelada orgánica con sabores diferentes a los que se puede encontrar en el mercado. Por lo que se identifica que los consumidores finales del producto serían suizos que prefieren productos orgánicos, de entre 15 a 64 años, pertenecientes a todos los estratos sociales y que prefieren la calidad del producto sobre el precio.
- ❖ Después del respectivo análisis del entorno externo y del cliente se define la oportunidad de negocios encontrada para la elaboración y exportación de mermelada de mango-maracuyá al mercado suizo identificando las necesidades encontradas.
- ❖ La estrategia general de marketing se basa en la diferenciación, por los atributos únicos que tiene el producto en el mercado. Además, éste tiene un valor agregado por las características que posee: mermelada de frutos exóticos, orgánica (sello Bio Suisse) y de comercio justo. El precio definido para el inicio del proyecto es de 9 USD equivalentes a 9 CHF que se irá disminuyendo al tercer año debido a la estrategia de descreme que se seleccionó. El producto será distribuido en la cadena de productos de comercio justo *Magasins du Monde*. Será exportado directamente a Suiza en transporte marítimo. La principal estrategia de promoción será degustaciones en los puntos de venta para que el consumidor se sienta atraído a adquirir el producto.

- ❖ Confiture de L'Equateur Cía. Ltda. será una empresa dedicada a la elaboración de mermelada de frutos exóticos para su exportación al mercado suizo y tiene como objetivo dinamizar la demanda de productos elaborados ecuatorianos en el mercado exterior. La empresa será una compañía limitada por la estructura que esta tendrá. Además, poseerá una estructura organizacional simple y más directa respecto a la comunicación con los empleados de la organización.
- ❖ La inversión necesaria para empezar el proyecto será de 36 437,01 USD, los cuales serán financiados mediante un 50 por ciento de deuda a 60 meses plazo con una tasa de 11,8 por ciento; y, el 50 por ciento restante pertenecen a capital propio. El estado de resultados proyecto refleja utilidad para los 5 años de proyección. El VAN del proyecto es de 60 609,66 USD con un TIR de 63,28 por ciento. Además, el índice de rentabilidad que refleja el proyecto es de 2,66 USD lo cual representan 1,66 USD de retorno por cada dólar invertido. El período de recuperación de inversión del proyecto es de 2,91 años. Por lo que se concluye que el proyecto es factible.

## REFERENCIAS

- 5 Fuerzas de Porter. (2016). *5 Fuerzas de Porter*. Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de 5 Fuerzas de Porter: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Agro Orgánicos. (2016). *Agro Orgánicos Ecuador*. Recuperado el 5 de Enero de 2017, de Vive Orgánico: <http://organicos.com.ec/vive-organico/>
- Angulo López, E. (8 de Julio de 2011). POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO. Sinaloa. Recuperado el 16 de Octubre de 2016, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/>
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *COPCI* (pág. 30). Quito: Asamblea Nacional. Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de [http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/ccop/S351\\_20101229.pdf](http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/ccop/S351_20101229.pdf)
- Banco Mundial. (2016). *Doing Business: Ecuador*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de [Doing Business: http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador](http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador)
- Banco Mundial. (2016). *Doing Business: Suiza*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de [Doing Business: http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/switzerland](http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/switzerland)
- Banco Mundial. (2016). *Logistics Performance Index*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de [2016 The World Bank LPI Index: http://lpi.worldbank.org/international/global](http://lpi.worldbank.org/international/global)
- Banco Solidario. (2016). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Programa Cuida Tu Futuro Banco Solidario: <https://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- BCE. (Noviembre de 2016). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de Banco Central del Ecuador: Información Económica: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788-banco-central-del-ecuador>
- Bio Suisse. (2016). *Requisitos de Importación*. Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de Bio Suisse: <http://www.bio-suisse.ch/es/requisitos.php>
- Central Intelligence Agency. (2015). *The World Factbook*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de CIA The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

- Chapman , A. (22 de Agosto de 2004). *Análisis FODA y Análisis PEST*. Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de De Gerencia: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Damodaran, A. (Diciembre de 2016). *Damodaran: Betas*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Damodaran Online: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm)
- Dreher, A. (2016). *KOF Globalization Index*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de 2016 KOF Index of Globalization: [http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer\\_public/2016/03/03/rankings\\_2016.pdf](http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2016/03/03/rankings_2016.pdf)
- EuroAgro. (2016). *Euro Agro S.A*. Recuperado el 5 de Enero de 2017, de Euro Agro S.A.: Nosotros: <http://euroagroec.com/nosotros-2/>
- Facebook. (2017). *Anuncios de Facebook*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Facebook para Empresas: <https://es-la.facebook.com/business/products/ads>
- FiBL. (Septiembre de 2005). *El mercado europeo de productos orgánicos y comercio justo*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de Research Institute of Organic Agriculture: <http://orgprints.org/24486/1/garibay-richter-2005--mercado-organico-comercio-justo.pdf>
- Freedom House. (2016). *Freedom in the World*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de Freedom House: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2016>
- Georges Helfer SA. (2013). *Georges Helfer SA*. Recuperado el 5 de Enero de 2017, de Spécialités Exotiques: <http://www.helfersuisse.ch/en/fruits/specialite-exotiques/>
- IEPI. (2016). *Propiedad Intelectual*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- INEC. (2012). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 5 de Enero de 2017, de Clasificación Nacional de Actividades Económicas: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- ITC. (2015). *Market Access Map*. Recuperado el 2 de Octubre de 2016, de Market Access Map: <http://www.macmap.org/>



- ITC. (2015). *TradeMap Indicadores Comercio Internacional*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de TradeMap: [http://trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx](http://trademap.org/Country_SelProduct.aspx)
- Knoema. (2014). *Knoema: Atlas de Datos Mundial*. Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de Knoema: <http://knoema.es/atlas/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación. Recuperado el 26 de Octubre de 2016
- L'Hebdo. (2017). *Contact L'Hebdo*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de L'Hebdo Website: <http://www.hebdo.ch/>
- Líderes. (2016). *Revista Líderes*. Recuperado el 5 de Enero de 2017, de Para Llegar al Mercado Europeo la Clave es la Calidad: <http://www.revistalideres.ec/lideres/llegar-mercado-europeo-clave-calidad.html>
- MIGROS. (2017). *Garnitures et ingrédients*. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de MIGROS: <https://produits.migros.ch/assortiment/supermarche/denrees-alimentaires/garnitures-ingredients>
- MINCETUR. (2015). *Guía para la elaboración del plan de operaciones*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú: <http://ww2.mincetur.gob.pe/>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). *Crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Ministerio de Empleo y Seguridad Social España: <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto. Recuperado el 23 de Octubre de 2016
- Pro Ecuador. (2016). *Tramitación de las Exportaciones*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- ProColombia. (2016). *Perfil logístico de exportación a Suiza*. Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de ProColombia: <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-suiza>
- PROCOMER. (2012). *Mapeo del mercado suizo*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica:

[http://www.elfinancierocr.com/negocios/MapeoMercadoSuiza\\_ELFFIL20120823\\_0004.pdf](http://www.elfinancierocr.com/negocios/MapeoMercadoSuiza_ELFFIL20120823_0004.pdf)

Revista Énfasis. (15 de Mayo de 2009). *Ventajas del envase de vidrio*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Packaging - Revista Énfasis: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/12978-ventajas-del-envase-vidrio>

Santander Trade. (2016). *Análisis de Mercado: Suiza*. Recuperado el 2 de Octubre de 2016, de Santander Trade: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/politica-y-economia>

Santander Trade. (2016). *SUIZA: EMPAQUES Y NORMAS*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Santander Trade: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/suiza/empaques-y-nomas>

SC. (2015). *Superintendencia de Compañías: Portal de Información*. Recuperado el 7 de Enero de 2017, de Superintendencia de Compañías: [www.supercias.gob.ec/](http://www.supercias.gob.ec/)

Sea Rates. (2016). *Sea Rates*. Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de Sea Rates: <https://www.searates.com/es/reference/portdistance/>

Siegenthaler, P. (31 de Mayo de 2012). *Rich or poor, Swiss are big fans of organic food*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de Swiss Info: [http://www.swissinfo.ch/eng/a-growing-sector\\_rich-or-poor--swiss-are-big-fans-of-organic-food/32793282](http://www.swissinfo.ch/eng/a-growing-sector_rich-or-poor--swiss-are-big-fans-of-organic-food/32793282)

Stephens, T. (20 de Marzo de 2013). *Somos lo que comemos*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de Swiss Info: [http://www.swissinfo.ch/spa/h%C3%A1bitos-alimenticios\\_somos-lo-que-comemos/35255122](http://www.swissinfo.ch/spa/h%C3%A1bitos-alimenticios_somos-lo-que-comemos/35255122)

SUPERCIAS. (2016). *Portal Constitución Electrónica*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

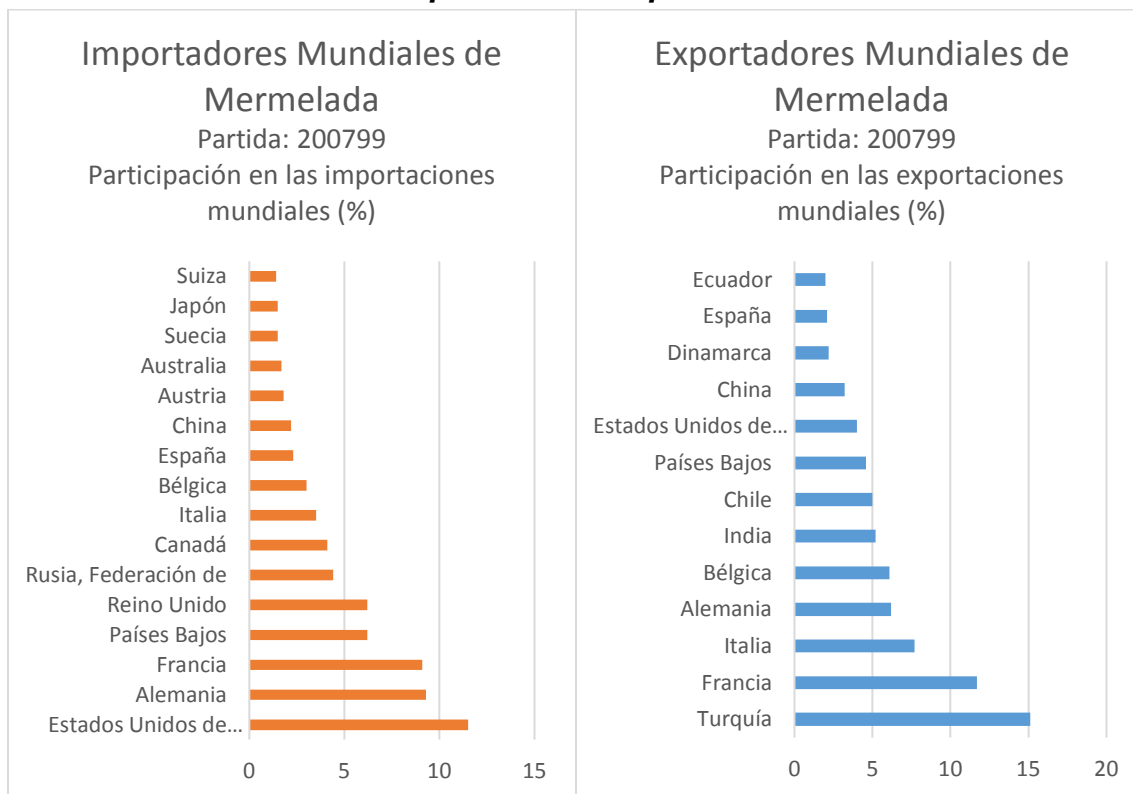
The Heritage Foundation. (2016). *2016 Index of Economic Freedom: Ecuador*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de 2016 Index of Economic Freedom: <http://www.heritage.org/index/country/ecuador>

The Heritage Foundation. (2016). *2016 Index of Economic Freedom: Switzerland*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de 2016 Index of Economic Freedom: <http://www.heritage.org/index/country/switzerland>

- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw Hill. Recuperado el 6 de Enero de 2017
- United Nations. (2015). *Human Development Reports*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de United Nations: <http://hdr.undp.org/en/countries>
- Vita Food. (2017). *Geneve Vita Food International*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de Vita Foods Website: <https://www.vitafoods.eu.com/en/welcome.html>
- WEF. (2015). *Competitiveness Index WEF*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de The World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>
- Yahoo. (2016). *Yahoo Finance*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/industries/financial>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Estadísticas de Exportación e Importación Partida 200799



## ANEXO 2: Segmentación de Mercado

Segmentación de Mercado					
GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA		PSICOGRÁFICA		
País: Suiza Ciudad: Ginebra	Total hombres y mujeres entre 15 a 64 años	Total hombres y mujeres entre 25 a 64 años de nivel urbano	Nivel Económico Bajo	Nivel Económico Medio	Nivel Económico Alto
100%	66,94%	73,90%	53,10%	8,20%	9,20%
177.500	118.819	87.807	46.625	7.200	8.078
<b>TOTAL 61.904</b>					
CONDUCTUAL					
Los suizos gastan aproximadamente un 10,2% de sus ingresos en alimentos y bebidas.					
Los gastos destinados a azúcar y confitería son del 0,9% de sus ingresos totales.					
El precio no es un factor determinante al momento de comprar. Prefieren Calidad.					
Según las encuestas realizadas, la calidad es el factor más importante seguido por el sabor y contenido nutricional.					
La mermelada es un producto que se consume diariamente normalmente en el desayuno.					
Los suizos prefieren productos orgánicos sin importar su estrato social.					

### ANEXO 3: Modelo de Encuesta

<https://goo.gl/forms/E3bDszU6zRNVzwzG2>

#### Consommation de Confiture

The purpose of this survey is to know the consumption habits of jam in order to analyze the market for the proposal of a business plan.

1. What is your age? \*

- 15-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65-74

2. Gender \*

- Male
- Female
- Other

3. Do you consume jam? \*

- Yes
- No

If you answered no, please answer question 4 and 5. If you answered yes please go to question 6.

4. Why do not you consume jam?

- Allergies
- I do not like flavors
- I prefer to consume other products
- Price
- Otros:

5. What characteristic would you like to add to jam to consume it?

\* This is the end of the survey.

6. How often do you consume jam?

- Daily
- Weekly

- Fortnightly
- Monthly

7. What kind of jam do you prefer?

- Craft
- Supermarket

8. Why would you prefer a craft jam?

9. What is your favorite jam flavor?

- Citric
- Berries
- Peach
- Fruit Mix
- Otros:

10. What factors are decisive when buying jam? Pick 3 options.

- Price
- Flavor
- Quality
- Brand
- Organic
- Healthier

11. What size do you prefer when buying jam?

- 240 gr
- 350 gr
- 500 gr
- Otros:

12. How often do you buy this product?

- Weekly
- Fortnightly
- Monthly

13. How much do you pay for jam?

- 2 CHF
- 3 CHF
- 4 CHF
- 5 CHF
- Otros:

14. Where do you buy jam?

Supermarkets

Fairs

Market

Stores

Otros:

15. Where would you like to find out a

new jam promotion?

Tastings at a supermarket

Social networks

Television

Radio

Hoardings

Otros:

16. What type of jam do you prefer?

Jelly

Fruit Pieces

Confiture

17. Do you like to taste new jam flavors?

Yes

No

Otros:

18. Do you consider passion fruit and

mangoes as exotic fruits?

Yes

No

19. Would you like to buy a jam with

Ecuadorian exotic fruits?

Yes

No

20. Would you have interest in buying an

organic jam?

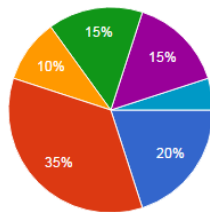
Yes

No

Thanks for completing this survey!

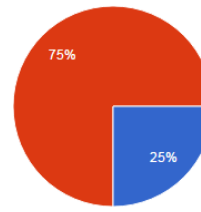
## ANEXO 4: Gráficos Respuestas a Encuesta

1. What is your age? (20 respuestas)



2. Gender (20 respuestas)

● 15-24  
● 25-34  
● 35-44  
● 45-54  
● 55-64  
● 65-74



● Male  
● Female  
● Other

3. Do you consume jam? (20 respuestas)



If you answered no, please answer question 4 and 5. If you answered yes please go to question 6.

4. Why do not you consume jam? (0 respuestas)

● Yes

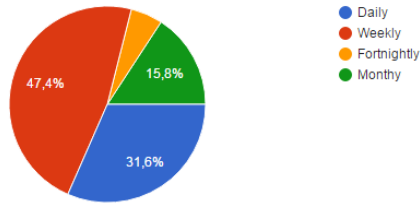
● No

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

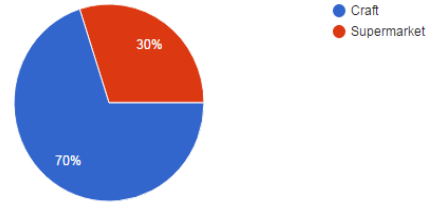
5. What characteristic would you like to add to jam to consume it? (0 respuestas)

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

6. How often do you consume jam? (19 respuestas)



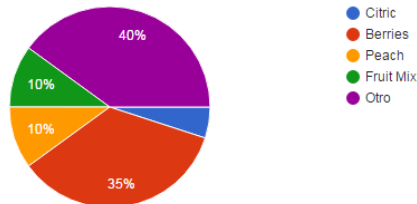
7. What kind of jam do you prefer? (20 respuestas)



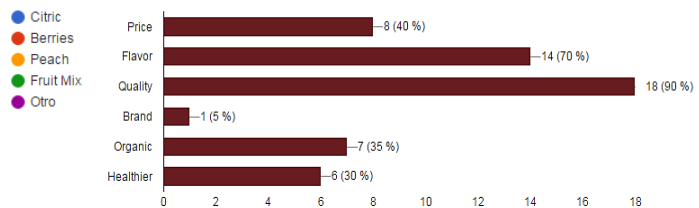
8. Why would you prefer a craft jam? (11 respuestas)

- Less sugar, better taste, more variety
- Authenticity, ingredients, naturalness, humanity, emotion, flavor, real deal
- Parce que je sais que les produits utilisés ne sont pas chimiques.
- Because it's less sweet and when it is our who prepare jam, we know the ingredients.
- Healthier and more tasty
- I believe it's more genuine
- Because it contains less sugar
- Its of better quality (more fruit,contains sugar cane and pectine); no chemical conservatives. I can choose the quality of the ingredients if homemade ( bio for example)
- Better and taste completely different
- really better, healthy
- pratique!

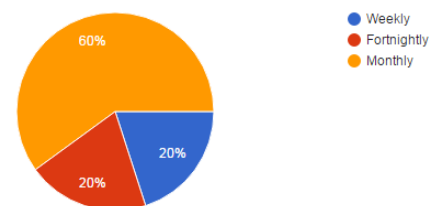
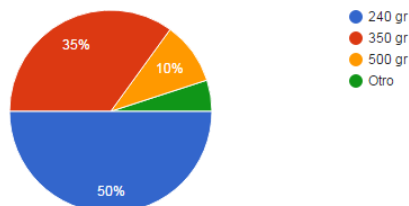
9. What is your favorite jam flavor? (20 respuestas)



10. What factors are decisive when buying jam? Pick 3 options. (20 respuestas)

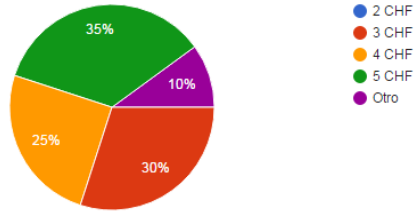


11. What size do you prefer when buying jam? (20 respuestas) 12. How often do you buy this product? (20 respuestas)

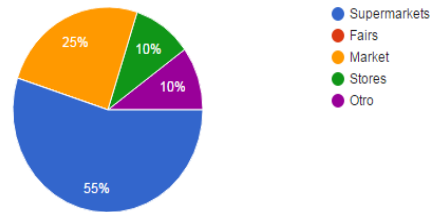




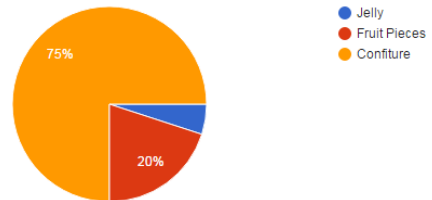
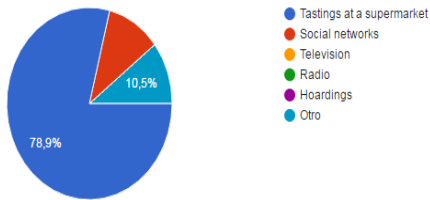
13. How much do you pay for jam? (20 respuestas)



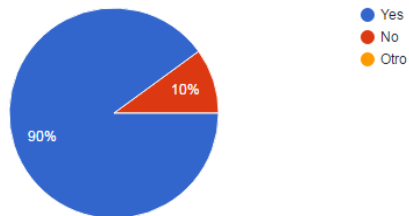
14. Where do you buy jam? (20 respuestas)



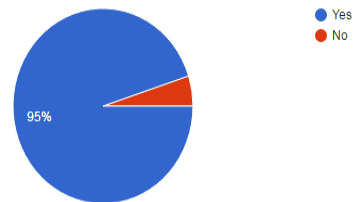
15. Where would you like to find out a new jam promotion? (19 respuestas) 16. What type of jam do you prefer? (20 respuestas)



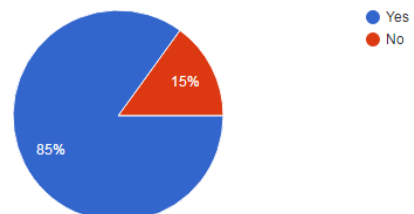
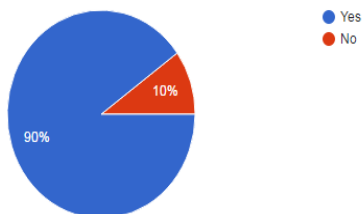
17. Do you like to taste new jam flavors? (20 respuestas)



18. Do you consider passion fruit and mangoes as exotic fruits?



19. Would you like to buy a jam with ecuadorian exotic fruits? 20. Would you have interest in buying an organic jam?



## ANEXO 5: Etiqueta del Producto

 CONFITURE DE L'EQUATEUR

ORGANIQUE  
MANGUE ET FRUIT  
DE LA PASSION

CONFITURE



**MISHKI**  
délicieusement exotique™

250 gr

### Nutrition Facts

Serving Size 100 grams

Amount Per Serving		Calories from Fat 1
		% Daily Value*
Calories	278	
Total Fat	0g	0%
Saturated Fat	0g	0%
Trans Fat		
Cholesterol	0mg	0%
Sodium	32mg	1%
Total Carbohydrate	69g	23%
Dietary Fiber	1g	4%
Sugars	48g	
Protein	0g	
Vitamin A	0%	Vitamin C 15%
Calcium	2%	Iron 3%

\*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.

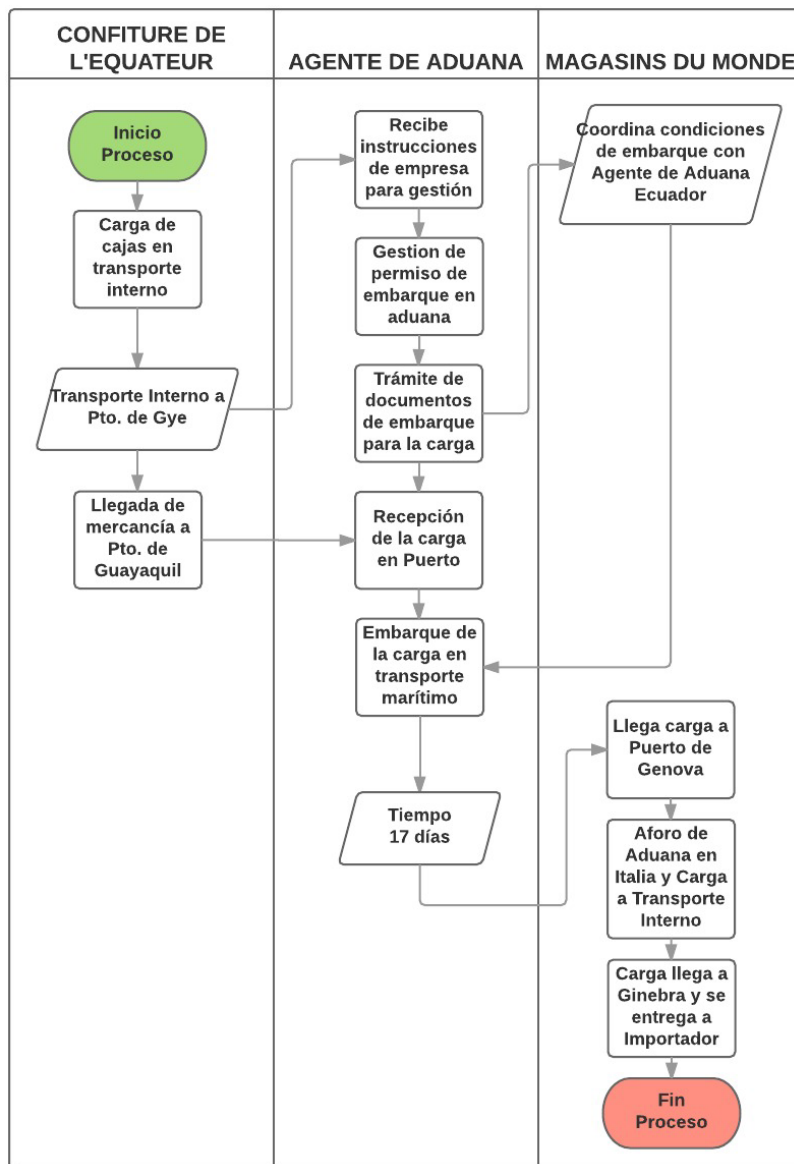


## ANEXO 6: Proceso de Producción Mermelada de Mango-Maracuyá

PROCESO DE PRODUCCIÓN				
Unidades Producidas: 155 mermeladas de mango-maracuyá				
Actividades	Responsables	Insumos	Material	Tiempo (min)
Recepción de insumos en la planta	Supervisor de Producción	-	Materia Prima	5
Pesado de la pulpa y demás insumos para la producción	Operador 1	Balanza 50 kg; Balanza 2000 gr; Cucharas Medida; Cuchillo; Tabla Picar; Tinas Plásticas	31 kg pulpa mango y maracuyá; 6,98 kg de azúcar; 0,23 kg de pectina; 0,155 kg de ácido cítrico	10
Pre cocción de la fruta	Operador 1	Licadora Industrial (20lts); Cocina Semi Industrial	Pulpa de mango y maracuyá	15
Cocción de la fruta	Operador 1	Cocina Semi Industrial; Ollas; Paletas	Pulpa de mango y maracuyá; Azúcar	40
Adición de azúcar y ácido cítrico	Operador 2	Cuchara Medida; Colador Metálico; Jarra Plástica	Ácido cítrico y pectina	10
Cálculo ácido cítrico	Operador 2	pH metro; Cuchara medida	Producto en proceso	10
Uso de Refractómetro y gelificación	Operador 2	Termómetro; Refractómetro; Jarra plástica; Cuchara de Medida	Producto en proceso	15
Trasvase del Producto	Operador 2	Jarras Plásticas; Colador Metálico	Producto en proceso	20
Verificación de estado del producto	Supervisor de Producción	Refractómetro	Producto en proceso	5

Envasado en frío del producto	Operador 1	Jarras Plásticas; 155 Envases de vidrio	Producto en proceso y agua fría	30
Etiquetado del Producto	Operador 1	Etiquetas Adhesivas y de Información	Producto Envasado	30
Supervisión del Producto Final	Supervisor de Producción	Producto Envasado	-	10
Empaquetado y Embalaje del Producto	Operador 2	-	Producto Envasado; Cajas de cartón	20
Almacenaje de Producto Final en Cajas	Operador 2	-	Cajas de cartón	20
<b>TIEMPO TOTAL</b>				<b>240</b>

### ANEXO 7: Diagrama de Proceso Exportación



## ANEXO 8: Balance de Insumos, Materia Prima y Personal

Balance de Insumos					
Materiales	Volumen de Producción <sup>1</sup>		COSTOS		Proveedor
	Unidad	Cantidad	Costo	Costo Total	
			Unitario		
Maracuyá Orgánica	unidad	1	\$ 1,00	\$ 1,000	Tropicalimentos S.A.
Mango Orgánico	unidad	1	\$ 1,00	\$ 1,000	Tropicalimentos S.A.
Azúcar Orgánica	kilogramos	0,045	\$ 2,00	\$ 0,090	ECUDOS S.A.
Pectina Orgánica	kilogramos	0,0015	\$ 19,90	\$ 0,030	RESIQUIM S.A.
Ácido Cítrico	kilogramos	0,001	\$ 2,50	\$ 0,003	RESIQUIM S.A.
Envase de Vidrio	unidad	1	\$ 0,80	\$ 0,800	Columbec S.A.
Etiqueta Adhesiva	unidad	2	\$ 0,15	\$ 0,300	ETIGRAF S.A
Etiqueta de Información	unidad	2	\$ 0,10	\$ 0,200	ETIGRAF S.A
Caja de Cartón (30 x 30 x 24 cm)	unidad	0,02	\$ 0,70	\$ 0,014	Corrucart S.A.
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>3,44</b>

BALANCE DE PERSONAL			
PERSONAL PRODUCTIVO			
	Unidad	Sueldo	Total
Operarios	2	\$ 400,00	\$ 800,00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 800,00</b>
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Gerente	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Asistente Contable	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Supervisor de Producción	1	\$ 550,00	\$ 550,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>\$ 1.700,00</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 2.500,00</b>

BALANCE DE MAQUINARIA			
Maquinaria	Cantidad	Costo unitario	Total
Escritorio	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Sillas para escritorios	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Impresora	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Computadoras	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Mesas	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Sillas para mesas	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Cocina Semi Industrial	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Balanza 50 kg	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Balanza 2000 gr	1	\$ 175,00	\$ 175,00
Licuada Industrial (20 lts)	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Exprimidor de Cítricos	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Refractómetro (50 - 90 Brix)	1	\$ 450,00	\$ 450,00
pH metro	1	\$ 172,00	\$ 172,00
Termómetro	1	\$ 125,00	\$ 125,00
Mesa de Trabajo	4	\$ 95,00	\$ 380,00
Ollas	6	\$ 50,00	\$ 300,00
Tinas Plásticas (150 lts)	6	\$ 25,00	\$ 150,00
Tablas de Picar	6	\$ 20,00	\$ 120,00
Cuchillos	6	\$ 18,00	\$ 108,00
Paletas	3	\$ 20,00	\$ 60,00
Jarras Plásticas (2 lts)	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Cucharas Medidoras	3	\$ 8,00	\$ 24,00
Coladores Metálicos	3	\$ 9,00	\$ 27,00
<b>Total</b>		<b>\$</b>	<b>14.116,00</b>

## ANEXO 9: Perfil de Puestos

<b>Gerente</b>	
Perfil del Puesto	
Edad	22 a 50 años de edad
Formación Académica	Ing. En Negocios Internacionales
Experiencia	3 años en posiciones similares
Perfil	Debe ser una persona proactiva, buenas relaciones interpersonales y comprometido/a con su trabajo
Funciones	
La persona encargada del puesto debe planificar las actividades mensuales de la empresa, desarrollar las negociaciones con el intermediario en el exterior, planear los objetivos a corto, mediano y largo plazo para los empleados de la organización.	
Salario	\$ 800
<b>Asistente Contable</b>	
Perfil del Puesto	
Edad	22 a 40 años de edad
Formación Académica	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
Experiencia	1 año en posiciones similares
Perfil	Debe ser una persona proactiva, responsable con los límites de tiempo y comprometido/a con su trabajo
Funciones	
La persona encargada del puesto debe gestionar financiamiento de la empresa, control mensual de los balances de la empresa, negociación de crédito con proveedores y pago de salarios y beneficios a empleados mensualmente.	
Salario	\$ 500
<b>Supervisor de Producción</b>	
Perfil del Puesto	
Edad	25 a 40 años de edad
Formación Académica	Ingeniería Industrial
Experiencia	2 años en posiciones similares
Perfil	Debe ser una persona proactiva, buenas relaciones interpersonales, buscador de objetivos y comprometido con su trabajo
Funciones	
La persona encargada del puesto debe supervisar las operaciones de la empresa, controlar procesos, realizar control de calidad en cada etapa de la cadena de valor.	
Salario	\$ 600
<b>Operador</b>	
Perfil del Puesto	
Edad	18 a 40 años de edad
Formación Académica	Bachiller
Experiencia	No se requiere experiencia
Perfil	Debe ser una persona proactiva, buenas relaciones interpersonales, buscador de objetivos y comprometido/a con su trabajo
Funciones	
La persona encargada del puesto debe realizar el proceso de producción del producto; desde la producción de la mermelada, hasta el empaque y etiquetado del producto.	
Salario	\$ 400

## ANEXO 10: Estado de Resultados Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	432.417,61	455.955,13	483.406,34	502.458,99	537.559,67
Costo de los productos vendidos	320.285,61	337.719,53	358.052,25	372.164,28	398.162,85
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>112.131,99</b>	<b>118.235,61</b>	<b>125.354,09</b>	<b>130.294,71</b>	<b>139.396,81</b>
Gastos sueldos	17.306,70	19.150,44	19.871,24	20.620,18	21.398,35
Gastos generales	53.681,76	54.572,69	57.668,14	59.937,42	63.825,69
Gastos de depreciación	1.568,80	1.568,80	1.568,80	1.447,97	1.568,80
Gastos de amortización	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>39.364,73</b>	<b>42.733,68</b>	<b>46.035,90</b>	<b>48.079,15</b>	<b>52.393,97</b>
Gastos de intereses	1.999,35	1.645,29	1.247,11	799,32	295,73
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>37.365,38</b>	<b>41.088,39</b>	<b>44.788,80</b>	<b>47.279,83</b>	<b>52.098,24</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5.604,81	6.163,26	6.718,32	7.091,97	7.814,74
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>31.760,57</b>	<b>34.925,13</b>	<b>38.070,48</b>	<b>40.187,86</b>	<b>44.283,50</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	6.987,33	7.683,53	8.375,50	8.841,33	9.742,37
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>24.773,25</b>	<b>27.241,61</b>	<b>29.694,97</b>	<b>31.346,53</b>	<b>34.541,13</b>
MARGEN BRUTO	25,93%	25,93%	25,93%	25,93%	25,93%
MARGEN OPERACIONAL	9,10%	9,37%	9,52%	9,57%	9,75%
MARGEN NETO	5,73%	5,97%	6,14%	6,24%	6,43%

## ANEXO 11: Estado de Situación Financiera Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>57.708,01</b>	<b>94.168,90</b>	<b>134.133,85</b>	<b>197.572,36</b>	<b>228.700,97</b>	<b>234.315,97</b>
<b>Corrientes</b>	<b>42.542,01</b>	<b>80.781,70</b>	<b>122.525,45</b>	<b>187.742,76</b>	<b>216.179,33</b>	<b>223.573,13</b>
Efectivo	21.271,01	40.503,26	80.597,08	143.924,35	170.614,06	204.217,30
Cuentas por Cobrar	-	7.235,21	7.551,87	8.006,97	8.322,63	9.840,60
Inventarios Prod. Terminados	-	2.787,73	2.910,78	3.087,08	3.209,31	-
Inventarios Materia Prima	13.137,35	13.662,84	14.209,35	14.777,73	15.368,84	-
Inventarios Sum. Fabricación	8.133,66	16.592,67	17.256,37	17.946,63	18.664,49	9.515,23
<b>No Corrientes</b>	<b>15.166,00</b>	<b>13.387,20</b>	<b>11.608,40</b>	<b>9.829,60</b>	<b>12.521,63</b>	<b>10.742,83</b>
Propiedad, Planta y Equipo	14.116,00	14.116,00	14.116,00	14.116,00	18.466,00	18.466,00
Depreciación acumulada	-	1.568,80	3.137,60	4.706,40	6.154,37	7.723,17
Intangibles	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Amortización acumulada	-	210,00	420,00	630,00	840,00	1.050,00
<b>PASIVOS</b>	<b>39.489,51</b>	<b>39.177,15</b>	<b>36.900,50</b>	<b>34.444,03</b>	<b>31.426,11</b>	<b>2.499,98</b>
<b>Corrientes</b>	<b>21.271,01</b>	<b>23.800,36</b>	<b>24.719,47</b>	<b>25.856,96</b>	<b>26.880,78</b>	<b>2.499,98</b>
Cuentas por pagar proveedores	21.271,01	22.121,85	23.006,72	23.926,99	24.884,07	-
Sueldos por pagar	-	566,67	566,67	680,00	680,00	793,33
Impuestos por pagar	-	1.111,84	1.146,09	1.249,97	1.316,71	1.706,65
<b>No Corrientes</b>	<b>18.218,50</b>	<b>15.376,80</b>	<b>12.181,02</b>	<b>8.587,07</b>	<b>4.545,33</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	18.218,50	15.376,80	12.181,02	8.587,07	4.545,33	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>18.218,50</b>	<b>54.991,75</b>	<b>97.233,36</b>	<b>163.128,33</b>	<b>197.274,86</b>	<b>231.815,99</b>
Capital	18.218,50	30.218,50	45.218,50	81.418,50	84.218,50	84.218,50
Utilidades retenidas	-	24.773,25	52.014,85	81.709,82	113.056,35	147.597,49
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	57.708,01	94.168,90	134.133,85	197.572,36	228.700,97	234.315,97

## ANEXO 12: Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL							
	0	1	2	3	4	5	
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ 10.073,96	\$ 28.289,59	\$ 30.721,23	\$ 32.281,46	\$ 38.148,57	
Utilidad Neta	\$ -	\$ 24.773,25	\$ 27.241,61	\$ 29.694,97	\$ 31.346,53	\$ 34.541,13	
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Depreciación	\$ -	\$ 1.568,80	\$ 1.568,80	\$ 1.568,80	\$ 1.447,97	\$ 1.568,80	
+ Amortización	\$ -	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	
- Δ CxC	\$ -	\$ (7.235,21)	\$ (316,66)	\$ (455,10)	\$ (315,66)	\$ (1.517,97)	
- Δ Inventario PT	\$ (13.137,35)	\$ (2.787,73)	\$ (123,05)	\$ (176,30)	\$ (122,23)	\$ 3.209,31	
- Δ Inventario MP	\$ (8.133,66)	\$ (525,49)	\$ (546,51)	\$ (568,37)	\$ (591,11)	\$ 15.368,84	
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (8.459,01)	\$ (663,71)	\$ (690,25)	\$ (717,87)	\$ 9.149,26	
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 21.271,01	\$ 850,84	\$ 884,87	\$ 920,27	\$ 957,08	\$ (24.884,07)	
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 566,67	\$ -	\$ 113,33	\$ -	\$ 113,33	
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 1.111,84	\$ 34,25	\$ 103,88	\$ 66,74	\$ 389,93	
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (15.166,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.350,00)	\$ -	
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (15.166,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.350,00)	\$ -	
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 36.437,01	\$ 9.158,29	\$ 11.804,23	\$ 32.606,05	\$ (1.241,74)	\$ (4.545,33)	
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 18.218,50	\$ (2.841,71)	\$ (3.195,77)	\$ (3.593,95)	\$ (4.041,74)	\$ (4.545,33)	
+ Δ Capital	\$ 18.218,50	\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 36.200,00	\$ 2.800,00	\$ -	
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 21.271,01	\$ 19.232,25	\$ 40.093,82	\$ 63.327,27	\$ 26.689,71	\$ 33.603,24	
<b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO</b>	\$ -	\$ 269.352,83	\$ 802.990,37	\$ 1.531.098,18	\$ 1.883.388,36	\$ 2.235.319,18	
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	\$ 21.271,01	\$ 288.585,08	\$ 843.084,19	\$ 1.594.425,46	\$ 1.910.078,08	\$ 2.268.922,42	

## ANEXO 13: Flujo de Caja Anual del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
	0	1	2	3	4	5	
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y P</b>	\$ -	\$ 39.364,73	\$ 42.733,68	\$ 46.035,90	\$ 48.079,15	\$ 52.393,97	
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 2.154,41	\$ 2.350,26	\$ 2.350,26	\$ 2.350,26	\$ 2.350,26	
Gastos de amortización	\$ -	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 5.604,81	\$ 6.163,26	\$ 6.718,32	\$ 7.091,97	\$ 7.814,74	
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 6.987,33	\$ 7.683,53	\$ 8.375,50	\$ 8.841,33	\$ 9.742,37	
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	\$ -	\$ 29.137,00	\$ 31.447,15	\$ 33.502,34	\$ 34.706,11	\$ 37.397,13	
<b>INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ (21.271,01)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ -	\$ (16.478,09)	\$ (730,81)	\$ (752,55)	\$ (723,04)	\$ 1.828,63	
<b>RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.855,85	
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ (21.271,01)	\$ (16.478,09)	\$ (730,81)	\$ (752,55)	\$ (723,04)	\$ 18.684,49	
<b>INVERSIONES</b>	\$ (15.166,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.350,00)	\$ -	
<b>RECUPERACIONES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<i>Recuperación Maquinaria</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.572,29	
<i>Recuperación Equipo de Computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.817,69	
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ (15.166,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.350,00)	\$ 7.389,97	
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (36.437,01)	\$ 12.658,92	\$ 30.716,34	\$ 32.749,79	\$ 29.633,07	\$ 63.471,58	
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (36.437,01)	\$ 12.658,92	\$ 30.716,34	\$ 32.749,79	\$ 29.633,07	\$ 63.471,58	
Préstamo	\$ 18.218,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos de interés	\$ -	\$ (1.999,35)	\$ (1.645,29)	\$ (1.247,11)	\$ (799,32)	\$ (295,73)	
Amortización del capital	\$ -	\$ (2.841,71)	\$ (3.195,77)	\$ (3.593,95)	\$ (4.041,74)	\$ (4.545,33)	
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 673,78	\$ 554,46	\$ 420,28	\$ 269,37	\$ 99,66	
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (18.218,50)	\$ 8.491,64	\$ 26.429,74	\$ 28.329,01	\$ 25.061,38	\$ 58.730,18	

