



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE FACTIBILIDAD DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UN PROYECTO DE PRODUCCIÓN ARTESANAL Y EXPORTACIÓN  
DE SNACK DE BANANO DESHIDRATADO DESDE ECUADOR HACIA  
ITALIA.

AUTOR

MICHAEL ARMANDO LLERENA MORENO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE FACTIBILIDAD DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
UN PROYECTO DE PRODUCCIÓN ARTESANAL Y EXPORTACIÓN DE  
SNACK DE BANANO DESHIDRATADO DESDE ECUADOR HACIA ITALIA.

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

Profesor guía

Luis Fernando Bustos Burbano

Autor

Michael Llerena

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de factibilidad de negocios para la implementación de un proyecto de producción artesanal y exportación de snack de banano deshidratado desde Ecuador hacia Italia, a través de reuniones periódicas con el estudiante Michael Armando Llerena Moreno, en el semestre noveno, 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".

---

Dr. Luis Fernando Bustos Burbano MBA.

C.I. 170246998-0

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de factibilidad de negocios para la implementación de un proyecto de producción artesanal y exportación de snack de banano deshidratado desde Ecuador hacia Italia, del estudiante Michael Armando Llerena Moreno, en el semestre noveno, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ing. Roberto Hidalgo MBA

C.I.170636961-6

## 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”.

---

Michael Llerena  
C.I. 1723027734

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la fuerza y salud necesaria para cumplir todos mis objetivos de vida.

A mi querida familia, por siempre darme las herramientas necesarias para este logro y por siempre estar a mi lado apoyándome.

A mi querido Abuelo Abelardo Moreno, quién me ayudó incondicionalmente desde el inicio de mi carrera.

A mi tutor, quién me orientó de la mejor manera durante el desarrollo del proyecto.

## DEDICATORIA

A mis queridos padres Armando Llerena y Marisol Moreno, por educarme los valores necesarios para ser un buen profesional.

A mis queridos hermanos por siempre creer en mí.

A mi querida novia por estar a mi lado a todo momento.

## RESUMEN

En esta investigación se desarrolla un “Plan de factibilidad de negocios para la implementación de un proyecto de producción artesanal y exportación de snack de banano deshidratado desde Ecuador hacia Italia”.

En su desarrollo, inicialmente se establece la problemática que justifica la investigación; luego en el análisis de entornos muestra que Italia presenta un ambiente favorable para la introducción de banano procesado como snack y que la industria es atractiva; el análisis del cliente establece el comportamiento de quienes conforman el mercado potencial, y establece que para ingresar al mercado italiano se requiere principalmente calidad, una propuesta de venta única y un precio adecuado. En conclusión, existe una real oportunidad de negocio para la producción artesanal de un snack de banano deshidratado y su exportación a Italia, porque en Roma son 207.504 los posibles consumidores potenciales del producto.

La estrategia genérica para este proyecto es la diferenciación, se prevé entregar cualidades distintivas de empaque, sabor, textura, nivel de vitaminas y otros valores agregados significativos para el posible cliente. La oferta de valor del producto Dal’Equatore, debe enfocarse en el beneficio entregado al cliente mediante la fruta seca, y en un valor monetario de calidad. Las operaciones de Dal’equatore deben fundamentarse en procesos internos eficientes, sustentados por talento humano calificado y una filosofía de mejoramiento continuo. Finalmente, al evaluar los flujos desde las perspectivas del proyecto e inversionista, se observa que este es viable y rentable porque los valores de los indicadores de factibilidad financiera VAN, TIR y PRI son favorables.



## **ABSTRACT**

In this research, a "Business Feasibility Plan for the implementation of a handicraft production project and export of dehydrated banana snack from Ecuador to Italy" is developed.

It begins with the problem that justifies the investigation is initially established; then in the analysis of environments shows that Italy presents a favorable environment for the introduction of processed banana as a snack and that the industry is attractive; the client's analysis establishes the behavior of those who make up the potential market, and establishes that to enter the Italian market quality is mainly required, a unique sales proposal and an adequate price. In conclusion there is a real business opportunity for the artisan production of a dehydrated banana snack and its export to Italy, because in Rome there are 207,504 possible potential consumers of the product.

The generic strategy for this project is differentiation, it is expected to deliver distinctive qualities of packaging, flavor, texture, level of vitamins and other significant added values for the potential client.

The value offer of the Dal'Equatore product must focus on the benefit delivered to the customer through dried fruit, and a quality monetary value. Dal'equatore operations must be based on efficient internal processes, supported by qualified human talent and a philosophy of continuous improvement. Finally, when evaluating the flows from the perspectives of the project and the investor, it is observed that this is viable and profitable because the values of the financial feasibility indicators VAN, TIR and PRI are favorable.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1.1 Justificación del Trabajo</b> .....	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo .....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo.....	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	3
<b>2.1 Entorno Externo</b> .....	3
2.1.1 Entorno Externo del Ecuador .....	3
2.1.1.1. Entorno Político .....	3
2.1.1.2. Entorno Económico .....	4
2.1.1.3. Entorno Social .....	6
2.1.1.2. Entorno Tecnológico.....	7
2.1.2 Entorno Externo de Italia .....	7
2.1.2.1. Entorno Político .....	7
2.1.2.2. Entorno Económico .....	9
2.1.2.3. Entorno Social .....	9
2.1.2.3. Entorno Tecnológico.....	10
<b>2.2 Análisis de la industria</b> .....	11
2.2.1 Ingreso de nuevos competidores.....	11
2.2.2 Poder de negociación con proveedores .....	12
2.2.3 Capacidad de negociación con compradores asiduos y ocasionales .....	12
2.2.4. Amenaza por el ingreso de productos secundarios o sustitutos .....	13
2.2.5. La rivalidad entre los competidores.....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	16
<b>3.1. Investigación Cualitativa</b> .....	16
3.1.1. Entrevista a expertos.....	16
3.1.2. Entrevista posibles clientes residentes en Italia.....	20

<b>3.2. Investigación Cuantitativa</b> .....	22
3.2.1. Análisis de encuestas .....	22
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	23
4.1. Oportunidad de negocio .....	23
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	26
<b>5.1 Estrategia general de Marketing</b> .....	26
5.1.1 Mercado Objetivo .....	26
5.1.2 Propuesta de valor .....	27
5.1.3 Estrategia de Internacionalización .....	28
5.1.3.1 Estrategia de internacionalización .....	28
5.1.3.2 Estrategia de Inserción .....	28
<b>5.2 Mezcla de Marketing</b> .....	29
5.2.1 Producto .....	29
5.2.1.1 Adaptación al mercado italiano .....	29
5.2.1.2 Atributos .....	29
5.2.1.3 Branding .....	30
5.2.1.4 Empaque del producto .....	30
5.2.1.5 Diseño .....	31
5.2.1.6 Etiquetado .....	31
5.2.1.7 Servicio Postventa .....	32
5.2.2 Precio .....	33
5.2.2.1 Estrategia de precios .....	33
5.2.2.2 Estrategia de entrada .....	34
5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precio .....	35
5.2.3 Plaza .....	35
5.2.3.1 Estrategia de distribución .....	35
5.2.3.2 Puntos de venta .....	35
5.2.3.3 Canal de distribución y estructura .....	36
5.2.4 Promoción .....	36
5.2.4.1 Publicidad .....	37

5.2.4.2 Promoción de venta .....	37
5.2.4.3 Fuerza de ventas .....	37
5.2.4.4 Relaciones públicas .....	38
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>38</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.2. Visión .....	39
6.1.3. Objetivos.....	40
<b>6.2 Estructura Organizacional .....</b>	<b>41</b>
6.2.1 Cadena de valor.....	42
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>48</b>
<b>7.1. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....</b>	<b>48</b>
7.1.1. Financiamiento y estructura de capital .....	49
<b>7.2. Proyección de ingresos costos y gastos .....</b>	<b>49</b>
7.2.1. Proyección de ingresos.....	49
7.2.2. Proyección del costo de producción y ventas .....	50
7.2.3. Proyección de gastos .....	51
<b>7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....</b>	<b>52</b>
7.3.1. Situación financiera.....	52
7.3.2. Proyección de los estados de resultados.....	53
7.3.3. Proyección de los flujos de efectivo .....	54
<b>7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....</b>	<b>55</b>
7.4.1. Tasa de descuento .....	55
7.4.2. Flujos de caja del proyecto e inversionista.....	55
<b>7.5. Índices financieros .....</b>	<b>56</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>

<b>8.1. Conclusiones</b> .....	58
<b>8.2. Recomendaciones</b> .....	59
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	60
<b>ANEXOS</b> .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de Variables PESTEL .....	5
Tabla 2. Matriz de evaluación de los factores Externos EFE .....	14
Tabla 3. Productos potenciales ecuatorianos para el mercado de Italia .....	23
Tabla 4. Comercio bilateral Ecuador – Italia, Partida. 200899 .....	24
Tabla 5. Segmentación del mercado .....	26
Tabla 6. Valor nutricional y vitamínico del producto y componentes .....	30
Tabla 7. Costo unitario por empaque de 200 gr de snack.....	33
Tabla 8. Matriz de decisión - Stuart Pugh .....	34
Tabla 9. Elementos de la Misión de Dal'equatore .....	38
Tabla 10. Elementos de la Visión de Dal'equatore.....	39
Tabla 11. Requerimiento de banano para aprovisionamiento .....	43
Tabla 12. Capacidad de procesamiento utilizada.....	44
Tabla 13. Número de personas al año en área operativa .....	45
Tabla 14. Detalle del volumen y unidades a exportar.....	46
Tabla 15. Proceso para exportar desde Ecuador .....	46
Tabla 16. Inversión inicial.....	49
Tabla 17. Estructura de financiamiento del capital .....	49
Tabla 18. Amortización crédito .....	49
Tabla 19. Presupuesto de ingresos.....	50
Tabla 20. Presupuesto del costo de producción y ventas .....	50
Tabla 21. Presupuesto de gastos operativos (Dólares).....	51
Tabla 22. Estado de situación financiera del proyecto al 31 de diciembre .....	52
Tabla 23. Índices financieros.....	53
Tabla 24. Estado de resultados entre el 1 de enero y 31 de diciembre.....	54
Tabla 25. Flujos de efectivo (Dólares).....	54
Tabla 26. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares) .....	55
Tabla 27. Evaluación financiera del proyecto e inversionista .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aspectos culturales de la población italiana .....	9
Figura 2. Compañías italianas que venden bananas deshidratadas .....	13
Figura 3. Variables que influyen en la decisión de compra .....	23
Figura 4. Logotipo de Dal'Equatore .....	29
Figura 5. Cromática de la marca Dal'Equatore.....	31
Figura 6. Organigrama funcional de Exportadora Ecuatoriana Dal'Equatore Ltda .....	41
Figura 7. Cadena de valor de Dal'Equatore .....	42

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del Trabajo**

El banano procesado como snack o botana deshidratada es un producto con mucho valor para el mercado europeo. Tiene muy poca presencia en Italia, por lo que resulta atractivo realizar un estudio de factibilidad de negocio para la implementación de la producción artesanal y su exportación. Además, es un producto natural que está orientado a un mercado que cada vez tiende a aceptar productos nuevos y en especial, aquellos orgánicos y saludables.

El banano es un producto que se produce en todo el Ecuador. Sin embargo, al ser un producto de exportación principal no se le ha dado valor agregado. Es por ello que, al exportar un producto terminado a base de esta materia prima en abundancia, se prevé una oportunidad de negocio. Sin dejar a un lado las principales cualidades nutricionales del banano que son muy beneficiosas, las cuales se presentarán a lo largo del presente estudio.

#### **1.1.1 Objetivo General del Trabajo**

Analizar la factibilidad del plan de negocios para la implementación de la producción artesanal y exportación de un Snack a base de banano deshidratado a Italia.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo**

Los objetivos específicos que se buscan cumplir con el desarrollo del plan de negocios para la implementación de la producción artesanal y exportación de botanas a base de banano a Italia son:

- Investigar el entorno externo de Ecuador e Italia, para determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, y su influencia en el plan de negocios internacional.



- Analizar mediante el modelo de Porter, el atractivo de la industria en la que se implementará el negocio.
- Estudiar el mercado italiano, para determinar la potencial demanda existente para el producto.
- Determinar la oportunidad de negocio existente.
- Establecer un Plan de Marketing para el negocio de producción artesanal y exportación de botanas a base de banano deshidratado a Italia.
- Diseñar un modelo organizacional adecuado para el proyecto.
- Establecer la viabilidad financiera de implementar un negocio para la producción artesanal y exportación de botanas en base a banano deshidratado a Italia.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

El entorno donde operan las organizaciones, contiene factores relevantes para su funcionamiento; el dinamismo de las fuerzas que lo conforman, genera que esté en constante cambio y en él exista incertidumbre, por lo que es importante conocer la situación de los factores que lo determinan para prever su comportamiento.

### **2.1 Entorno Externo**

#### **2.1.1 Entorno Externo del Ecuador**

##### **2.1.1.1. Entorno Político**

El entorno político en el Ecuador ha pasado sobre una disyuntiva a lo largo de los últimos diez años. Actualmente el Gobierno impulsa un referéndum en el que se incluyen procesos democráticos, que busca generar mejores expectativas sobre el entorno gubernamental del país.

En cuanto a los impuestos que se pagan, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador ha creado un régimen tributario interno de devolución del IVA, cuya base legal se especifica en el art. 72, Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000730 del 25 de septiembre de 2015, en su contenido determina que para las personas naturales o sociedades que incurran en adquisiciones locales de insumos o materias primas usados en la producción de bienes que se exporten, tienen derecho a la devolución del IVA; lo que se produce sin intereses y en un plazo de máximo noventa (90) días. Sin embargo, este proceso de devolución no se aplica en la realidad ya que muchas empresas llevan mucho tiempo esperando este monto prometido por el estado. (Servicio de Rentas Internas, 2015).

Hace más de tres años el 17 de julio de 2014 en Bruselas, Ecuador llegó a un convenio que le permite unirse al Acuerdo Comercial Multipartes, conjuntamente con Perú y Colombia, y que crea un marco referencial claro, estable y previsible para impulsar y diversificar los intercambios comerciales e inversión en ambos

lados (Estévez, 2012, pág. 31); este acuerdo fue ratificado en 2016 y entró en vigencia desde el 1 de enero del 2017.

En el este acuerdo se expresa la liberalización arancelaria del 99,7% de la oferta exportable de productos agrícolas y el 100% de los productos industriales. (PROECUADOR, 2016)

Los requisitos para exportar alimentos procesados son:

1. Permiso de Funcionamiento vigente de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa).
2. Solicitud en el ECUAPASS. Registro de Representante Legal o Titular del Producto y registro del Representante Técnico.
3. Declaración de la norma técnica nacional bajo la cual se elaboró el producto.
4. Cancelación de la solicitud del sistema de notificación sanitaria.
5. Revisión del perfil de Riesgo del Alimento, en 5 días laborales.
6. Observaciones y rectificaciones a la solicitud original (PROECUADOR, 2016)

#### **2.1.1.2. Entorno Económico**

La situación económica del país se caracteriza porque en el sector público existe escasez de recursos y en el sector privado son leves los indicios de inversión. Esto hace que la economía nacional dependa mucho de la producción nacional privada, ya que el gasto público, como motor de crecimiento, quedó rezagado debido a los altos niveles de deuda (Metro Ecuador, 2017); esta coyuntura genera nuevas oportunidades de negocio y nuevos nichos de mercado.

Según el Banco Central, el Índice de Riesgo País (EMBI) alcanza 577.00 puntos en octubre del 2017, a diferencia de 711.00 en abril del mismo año (Banco Central del Ecuador, 2017). Este valor refleja la tensión interna e inestabilidad, y determinaba que existe probabilidad de incumplimiento de las obligaciones en

moneda extranjera; lo que afecta directamente al desarrollo económico y social ya que la inversión extranjera directa baja sus expectativas de aplicación en el país por el alto riesgo que conlleva, de igual manera a las industrias exportadoras nacientes, ya que el grado de confiabilidad por parte de los compradores internacionales disminuye.

En cuanto a la producción, como se observa en el Anexo 1 de este documento, el PIB del país aumentó de 18,32 mil millones de dólares el año 2000 a 102,29 mil millones de dólares el año 2014, por lo que en este período el país tuvo un crecimiento muy positivo, pero no acelerado. A partir del año 2015, debido a la baja de los precios del petróleo y la apreciación del dólar, el PIB se desaceleró hasta llegar a 100,17 mil millones con un crecimiento de 0,158% en comparación con 3.99% en 2014, igualmente en 2015 y 2016 se evidencia un crecimiento económico marginal (Revista empresarial EKOS, 2017).

El sector externo en el mes de febrero de 2017 el Ecuador presenta una balanza comercial positiva, la balanza petrolera 347,9 millones de dólares de un total de 346,8; y la no petrolera refleja un déficit comercial de -1,0 millones (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tabla 1. Análisis de Variables PESTEL

<b>BALANZA COMERCIAL (Valores anuales FOB en millones)</b>				
<b>Exportaciones totales</b>	<b>Ene - Nov 2014</b>	<b>Ene - Nov 2015</b>	<b>Ene - Nov 2016</b>	<b>Ene - Nov 2017</b>
Petroleras	12,652.4	6,325.5	4,898.6	6,270.8
No petroleras	11,409.7	10,667.2	10,311.6	11,091.8

Tomado de: BCE (Banco Central del Ecuador, 2017)

El Foro Económico Mundial al determinar el Global Competitiveness Index (GCI), indicador que determina la capacidad de los países para dotar de niveles de prosperidad a la población, sitúa al Ecuador en el puesto 76 en el período 2015 a 2016, lo que establece que el país tiene moderada capacidad para utilizar

productivamente los recursos disponibles en el país para generar prosperidad en la población. (Foro Económico Mundial, 2017).

### **2.1.1.3. Entorno Social**

Ecuador tiene 16.221.610 millones de habitantes, 50.4% son mujeres y 46,6% hombres, el INEC estima que el 2020 el país tendrá 17.510.643 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016); el crecimiento poblacional generará cambios en variables como la distribución del ingreso y el PIB per cápita. Adicionalmente, la tasa de desempleo urbano en el Ecuador bajó del 6.52 % en diciembre de 2016, a 5.78 % en junio de 2017. Es necesario tomar en cuenta que los niveles de subempleo en Ecuador son altos. Según lo detalla el INEC, el subempleo estaría subiendo, mientras que por otro lado el empleo formal se reduce. Un indicador se detalla y explica que al menos 29500 ciudadanos pasaron de un empleo adecuado a inadecuado en el año 2017. (Instituto de la Ciudad, 2017).

En cuanto a las tecnologías de información y comunicación, se ha incrementado el uso de redes sociales por parte de los ecuatorianos en edades mayores a 15 años, en especial en el sector urbano con el 47, 4 % de un total de 39,6% a nivel país (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información , 2017). Esta cifra es importante ya que las personas tienen mayor acceso global y de intercomunicación con otros países. Esto muestra una tendencia de crecimiento de la educación sobre temas globales, nacionales, internacionales e incluso de productos e industrias nacientes que cada día se publican en las redes sociales.

En cuanto a la educación, el INEC estipula que la Tasa Neta de Nivel Secundario, según Región Natural (% Personas de 12 a 17 años) en el año 1999 fue de 51,0 y aumentó a 83,0 el año 2016. Los resultados muestran mejora en la sociedad ecuatoriana, ya que la población presenta mayores niveles de capacitación; se evidencia que el problema educativo se refleja a nivel superior porque solo 20% de bachilleres graduados que termina la instrucción superior (Instituto de la Ciudad, 2017).

### **2.1.1.2. Entorno Tecnológico**

En el Ecuador los niveles de tecnología son bajos en comparación a otros países del mundo y la región, como lo determinan indicadores mundiales presentados por varias plataformas; un ejemplo es el indicador de adopción de tecnología en el cual el país obtiene una calificación de 4,2 sobre 7 que es el valor mayor (Organización We Forum, 2017)

Según el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, el avance de nuevas aplicaciones tecnológicas, que se presentaron en el último “Campus Party”, comprenden varios proyectos robóticos y de maquinaria para la industria alimenticia (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información , 2017); lo que es favorable para varios sectores que requieren proveerse de equipos, maquinaria y tecnología productiva. Esta variable beneficia a la presente idea de negocio ya que pone a la disposición de emprendedores, opciones nacionales de equipos, maquinaria y tecnología para la producción artesanal o industrial, no haciendo necesario importarlos.

### **2.1.2 Entorno Externo de Italia**

#### **2.1.2.1. Entorno Político**

Italia es una república democrática parlamentaria, actualmente varias de las estructuras necesarias para impulsar una reforma política están estancadas por efecto de la corrupción y un deficiente manejo de las finanzas públicas. Según la Organización Heritage (2017), en Italia la coyuntura política para la apertura de empresas y la regulación de los mercados, se encuentra en una etapa informal a causa de la complejidad del entorno empresarial y laboral; por lo que las empresas funcionan con un 87% de libertad de mercado, y en una integridad de gobierno de 44,7%.

Respecto a la facilidad para hacer negocios, el Banco Mundial (2017) señala que en lo relacionado a derechos de propiedad Italia obtiene 74,60%, pues se ha establecido un sistema web para la aplicación de contratos; por lo que el sistema legal es vulnerable a interferencia gubernamental.

Italia y Ecuador se relacionan mediante el acuerdo multi partes que la Unión Europea suscribió con Ecuador, Colombia y Perú; por lo que se facilita realizar trámites de nacionalización en la página web de la aduana italiana, lo que es favorable para el proyecto en estudio.

Los documentos que se requieren para exportar de Ecuador a Italia son:

1. Conocimiento de embarque o guía aérea, factura comercial o factura pro forma y lista de empaque.
2. Cualquier otro documento necesario para la admisibilidad de la mercadería como: permiso de importación, certificado de origen, entre otros posibles (PROECUADOR, 2016).

Según la Guía Comercial Italia 2017, la firma del contrato comercial entre el exportador ecuatoriano y el importador italiano da derecho a que la mercadería ingrese a Italia si se cumple que (PROECUADOR, 2017).

- La mercadería debe identificarse por el código TARIC, y embodegarse en el depósito aduanero.
- El contrato y documentos de compra y despacho, deben guardar congruencia con el INCOTERM convenido.
- La mercadería debe acompañarse de las certificaciones cualitativas requeridas por las normas específicas y de origen.
- Deben respetarse las normas de etiquetado, y garantizarse la tutela del consumidor.

En cuanto a los aranceles para exportar a Italia, se rigen según el acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea que entró en vigencia el 2017, 99.7% de los productos agrícolas y 100% de los productos industriales y pesqueros del Ecuador, gozan de liberación inmediata desde la aplicación del acuerdo; y existe TARIC, para el precio CIF (costo, seguro, flete) (Development Solutions, CEPR, 2017, pág. 14).

### 2.1.2.2. Entorno Económico

El PIB de Italia creció 0,9% entre 2015 y 2016, lo que posiciona a Italia como la octava economía mundial de un total de 196 países analizados (Banco Mundial, 2017). El PIB per cápita del 2016 fue 30.507 dólares, superior a los 30.032 dólares del año 2015, lo que significa que las personas tienen mayores ingresos y por ende mayor poder adquisitivo, en consecuencia Italia en nivel de vida se ubica en el puesto 30 de 196 países analizados (Datos Macro, 2017).

Lo expuesto muestra que en Italia existe un entorno favorable para la introducción de nuevos productos, pues la población tiene un buen nivel de vida e ingresos significativos.

### 2.1.2.3. Entorno Social

El Banco Mundial (2017) señala que entre 2000 y 2016, Italia ha incrementado significativamente su población, pasando de 56,94 millones de habitantes el año 2000 a 60.6 millones el 2016.

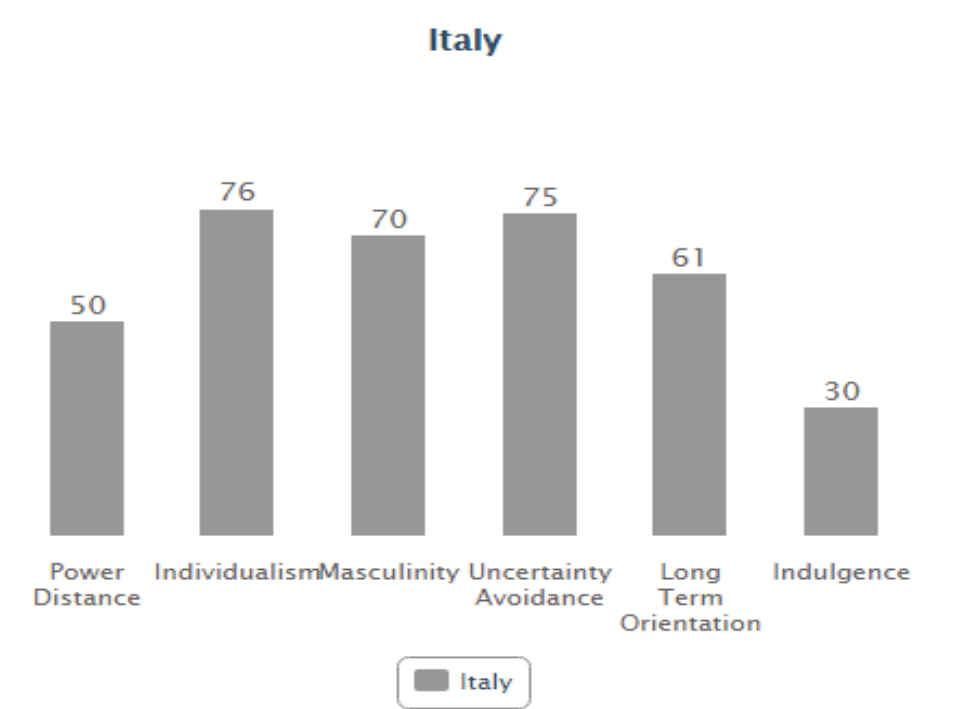


Figura 1. Aspectos culturales de la población italiana

Tomado de: (Geert Hofstede, 2017)



En cuanto a los aspectos culturales, Italia tiene una cultura que prefiere la descentralización del poder, según las “seis dimensiones de Hofstede”, indicadores que explican aspectos relevantes de la cultura de un país, la italiana es una cultura individualista, muy centrada a sus propias ideas y objetivos personales de vida; la sociedad italiana es impulsada por la competencia y altamente orientada al éxito. Los italianos no se sienten cómodos en situaciones ambiguas y de incertidumbre. La formalidad en todas las cosas es importante en esta sociedad. Por tener niveles altos de masculinidad (Factor de análisis que determina qué tan abierto es un mercado para nuevas tendencias y productos) y reducción de la incertidumbre, los italianos destinan tiempos largos al ocio, donde está presente la comida y el café. Por otra parte, el mercado de nostalgia está definido por aquellos ecuatorianos que sentirán el gusto por consumir el producto ya que proviene de sus raíces. Esto hará que el proyecto tome en cuenta un segmento inicial concentrado que de paso a la aceptación del producto. (Geert Hofstede, 2017).

La coyuntura social es positiva para introducir un producto alimenticio natural que aporte a que los italianos puedan descargar su estrés y logren beneficios para su salud. Sin embargo, es necesario el conocimiento del idioma para poder negociar de mejor manera.

### **2.1.2.3. Entorno Tecnológico**

El nivel tecnológico en Italia es muy alto, por las grandes industrias nacionales que exportan maquinaria para muchas actividades a nivel mundial. Según el Instituto Nacional de Estadísticas de Italia (ISTAT), las exportaciones de maquinarias y equipos tecnológicos pasó de 74,142 millones de euros en 2014 a 75,767 millones de euros en 2015 (ISTAT, 2017).

A mayor tecnología existe un mayor crecimiento de las industrias, esto puede ayudar a la idea de negocio planteada en el ámbito del dinamismo tecnológico que tiene Italia.

## 2.2 Análisis de la industria

Para desarrollar el análisis de la industria, en primer lugar es necesario establecer la clasificación CIUU del proyecto (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012).

**C103** Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.

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

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

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

El análisis integral en base a las cinco fuerzas de Michael Porter es.

### 2.2.1 Ingreso de nuevos competidores

La partida arancelaria correspondiente a la exportación de Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, ha crecido de \$28'511.000 en el año 2015 a \$36'267.000 en el 2016 a nivel mundial. Sin embargo, las exportaciones a Italia de la misma partida disminuyeron de \$72 000 en 2015 a \$52000 en el año 2016. Esto demuestra un aumento de competidores nula en esta industria debido a que existen empresas como Pronaca, Valley Foods S.A. y Grupo Comercial Figallo Cia. Ltda., que son las que dominan el mercado.

De acuerdo a Trademap (plataforma estadística de exportaciones e importaciones por país), el entorno artesanal del Ecuador para producción de comestibles en general y para frutas y especialidades enlatadas no se encuentra en niveles grandes, ya que el listado de empresas exportadoras y proveedores de productos de esta partida no ha crecido. Este nivel **bajo** de competencia internacional impacta positivamente al presente estudio de negocios (Trade Map Organization, 2017)

### 2.2.2 Poder de negociación con proveedores

En el análisis de las variables de identificación de los proveedores y su respectivo poder de negociación, se encuentran varios factores.

Según Agro Calidad, en Ecuador existen más de 60 productores y exportadores de banano. Entre las más grandes se encuentran Ubesa, Reybanpac, Truisfruit, Sabrostar Fruit, Asoagribal, Comersur, Asisbane y Ecuagreenprodex. Estas empresas basan su producción en casi un 100% para la exportación. Sin embargo, existen varias empresas que además de la exportación centran su distribución de manera local como Tuchok, Damascosweet, Firesky, Chiquita Banana Ecuador, Dialinspect, Jasafrut, Agroproban y entre otras (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2017)

Con estos antecedentes, se califica a esta fuerza con un nivel **bajo** ya que existen varios proveedores para negociar y suplirse de banano, para la posterior fabricación.

### 2.2.3 Capacidad de negociación con compradores asiduos y ocasionales

El banano es un producto conocido por su alto nivel de potasio. Al concentrar sus beneficios en un snack de esta fruta en estado deshidratado, el cliente tiene un poder de negociación medio, ya que no existen muchas empresas que ofrezcan este tipo de snack. En Italia la presencia de fruta deshidratada es creciente ya que, al haber varios productores de frutas orgánicas, se han concentrado en realizar este tipo de productos. Sin embargo, no cuentan con mucha capacidad de producir banana al nivel en que lo hace el Ecuador.

En resumen, el cliente y el distribuidor tiene el poder de negociación **medio**, ya que dispone de una variedad de snacks a su disposición y la única manera de poder llegar a él es mediante un valor agregado en el producto y con una diferenciación notable. Tomando en cuenta siempre que requiere de un nivel medio de negociación para penetrar en el mercado porque se puede siempre buscar otro distribuidor. En esta industria los clientes son muy informados. Existen promociones físicas en lugares de comercio, supermercados y marketing

en redes sociales, se prevé un posible alcance por medio de tiendas más pequeñas y que tengan la tendencia artesanal y orgánica.

#### 2.2.4. Amenaza por el ingreso de productos secundarios o sustitutos

En el Ecuador aparecen cada vez más empresas pequeñas que desarrollan productos originales y orgánicos para la exportación; por otro lado, la presencia de productos sustitutos en Italia es muy diversificada. Existen diversos tipos de snack que van de marcas como Biscotti, Gallette di Maiz, Rice and rice snack los cuales se concentran en sabores de sal y en su mayoría a base harina y maíz (ISTAT, 2017).

La amenaza de ingresos de productos sustitutos a esta industria es **Alta** ya que, de manera notable, hay empresas productoras de alimentos o elaborados como snacks a base de frutas y verduras que se pueden consumir en lugar de las frutas secas. Sin embargo, no existe un producto posicionado de banano deshidratado en muchas localidades de este país europeo, por lo que se podría incursionar de manera directa en esta industria.

#### 2.2.5. La rivalidad entre los competidores

La competencia directa en el Ecuador para producción de banana exportable es alta, pero no se han establecido plantas productoras de banano deshidratado que se exporten directamente a Italia como snack.

Según la Cámara de Comercio Italiana, en este país se conoce mucho de los beneficios de la fruta como producto de botana y el hecho de que sea deshidratada, aún más (Cámara de Comercio Italiana, 2017).



Figura 2. Compañías italianas que venden bananas deshidratadas

Tomado de: ([fruttaebacche.it](http://fruttaebacche.it)), (<http://www.neronatura.it/>), ([www.shop.nonsolofarma.it](http://www.shop.nonsolofarma.it))

Son pocas las compañías italianas que venden bananas deshidratadas; Frutta e Bacche utiliza bananas de origen ecuatoriano, Prodigio della Terra - Banana Bio Criollo Desidratata, utiliza bananas pequeñas que prometen alto contenido de fibra y Vitamina 6; estos productos no están presentes en todas las localidades de Italia, por ejemplo en Turín la oferta está únicamente a cargo de la empresa Neronatura, que vende fruta deshidratada en frascos de vidrio (Cámara de Comercio Italiana, 2017). Ya que no existe una competencia grande directa, el nivel de competencia y el factor de Porter se califican como **medios**.

La matriz EFE resume y evalúa las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 2. Matriz de evaluación de los factores Externos EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. El tratado de libre comercio entre Ecuador y la Unión europea	0,20	4	0,8
2. Italia mejora su PIB per cápita al año 2016 donde este fue de \$30.507	0,1	2	0,2
3. Existen incentivos para la exportación de algunos productos no petroleros y un incentivo	0,15	3	0,45
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por comida y productos naturales	0,1	3	0,3
5. Italia es el 11avo socio comercial para destino de las exportaciones desde Ecuador	0,05	2	0,1
<b>Amenazas</b>			
1. Existe inestabilidad política en Ecuador	0,1	3	0,3
2. El nivel económico de Ecuador ha disminuido, reflejado en su PIB	0,05	2	0,1
3. Los requisitos de exportación son muy difíciles de tramitar.	0,15	2	0,3
4. El apoyo del gobierno y estatal para las empresas está disminuyendo	0,05	2	0,1
5. Baja la calidad de empleo en Ecuador y el subempleo va en aumento	0,05	2	0,1
<b>Total</b>	100%		2,75
<b>Explicación:</b> (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor.			

Donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.75 está por arriba de la media de 2.50.

## **Conclusiones del estudio**

### **Entorno:**

- El Ecuador atraviesa una etapa difícil debido a la inestabilidad política. Sin embargo, los incentivos de gobierno a las exportaciones no petroleras han aumentado en algunos productos. El acuerdo con la Unión Europea es el factor más favorable.
- Italia mejora su PIB per cápita y los consumidores están más dispuestos a pagar por comida y productos naturales.
- Italia es el 11avo socio comercial para destino de las exportaciones desde Ecuador, lo que indica un potencial mercado para el posible proyecto.
- El apoyo del gobierno para las empresas privadas está disminuyendo, lo que no sería favorable para el presente proyecto.

### **Industria:**

- La partida arancelaria correspondiente a la exportación de frutos preparados ha crecido de \$28'511.000 el año 2015 a \$36'267.000 el 2016 a nivel mundial. En esta misma partida, las exportaciones desde Ecuador a Italia disminuyeron de \$72 000 el 2015 a \$52000 el año 2016. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es baja.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores es bajo debido a que existen más de sesenta productores de banano que podrían ser socios estratégicos para la implementación del proyecto en estudio.
- La capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez es media ya que los consumidores italianos están muy informados sobre los productos naturales y orgánicos.

- La amenaza de ingresos por productos secundarios o sustitutos es media ya que, en Italia se encuentran empresas dedicadas a la producción y comercialización de snacks a base de frutas.
- La rivalidad entre los competidores es baja ya que solamente se han encontrado tres empresas que dominan el mercado de botanas o snacks de banano deshidratado en Italia. A demás de esto, en lugares específicos no existe competencia y en otras localidades tan solo una empresa por estado.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Con el análisis del cliente se genera información que permite diseñar un producto o servicio que satisfaga las expectativas y requerimientos del mercado potencial (Whalley, 2014, pág. 9).

Para desarrollar el análisis del cliente, mediante la utilización de recursos como encuestas, entrevistas a expertos y a potenciales clientes en Italia, se determinan y estudian las diversas variables cualitativas y cuantitativas, para se establecer la estructura de la demanda potencial, y determinar a qué precio, cómo, cuándo y dónde es requerido el producto.

El objetivo de investigación es:

Determinar las variables cualitativas y cuantitativas relevantes, que determinan el comportamiento de los potenciales clientes, para establecer el nivel de aceptación de un snack de banana deshidratada y la viabilidad de la producción del mismo.

#### **3.1. Investigación Cualitativa**

##### **3.1.1. Entrevista a expertos**

###### **a. Procedimiento de aplicación**

Para desarrollar las entrevistas con expertos se buscó la colaboración de personas involucradas en la producción y exportación de snacks de banano;

luego de realizar las gestiones respectivas, se concretó la colaboración de dos expertos.

Se elaboró un bosquejo del parlamento en base al cual se desarrolló la entrevista, se mantuvo un diálogo continuo y se logró una adecuada retroalimentación.

### **b. Resultados**

Se ha realizado una entrevista al **Ing. José Vicente Mantilla**, gerente comercial de Bellaflor Group y dueño de varias empresas en Ecuador. Con un grado de conocimiento alto y años en la actividad de exportación, nos explica que las condiciones climáticas de nuestro país, al encontrarnos en la mitad del mundo, nos ayudan a generar la calidad necesaria para poder producir bienes terminados que generen valor tanto en el exterior como generando plazas de trabajo nuevas en el país. Según José se debería empezar a entregar productos diversificados, en el caso del banano, empezar a producir productos que no existan y en relación al proyecto planteado se enfocó en que sí sería factible producir snack ya que no sería contado solamente como materia prima.

Los principales competidores en la industria de los principales productos ecuatorianos como en el caso de las flores y el banano es Colombia. Un problema actual para los exportadores es que no se tienen preferencias arancelarias para la exportación de productos hacia Estados Unidos y Europa. En Colombia existe mucho apoyo a la producción local y a la promoción de exportaciones. De igual manera en el país vecino a la semana se dispones de 48 horas laborables mientras que en nuestro país son solamente 40. En este caso se encarece más el costo de mano de obra, y su gobierno apoya directamente a la inversión local y extranjera. En este caso las condiciones generales para un inversionista en nuestro país son desfavorables.

Otro problema que afecta a los exportadores es el impuesto a la renta anticipado y de igual manera los aranceles aplicados a los productos exportables terminados. Por el lado del transporte, al restringir las importaciones se han eliminado muchas frecuencias aéreas lo que desfavorece a las posibles



negociaciones con cargueras y otras empresas de transporte. Existe un 30 a 40 por ciento de diferencia con Colombia en costos de transporte. Otra restricción que se experimenta en el negocio de la exportación es que las empresas privadas no tienen mucho acceso al financiamiento.

En el ámbito de la competencia y para poder lidiar con los competidores lo más importante ha sido buscar diferentes nichos de mercado y mejorar la eficiencia en la producción. De igual manera mejorando el departamento de ventas, reduciendo costos innecesarios y negociando más con los proveedores para poder ganar mayor ganancia y productividad. En cuanto se empezó el boom de exportación de productos ecuatorianos, la inversión inicial era mucho más alta de lo que es ahora, había sobrepagos en infraestructuras, invernaderos, plantas y tasas de interés muy altas por parte de los bancos. De igual manera existía menos competencia, lo que permitía establecer precios más altos y había menores costos de mano de obra y en general de producción. Para medir la rentabilidad del negocio, sería factible empezar proyectos en los que se dependan de los mercados extranjeros ya que la economía del país se encuentra deprimida. Ecuador ha mantenido la dolarización gracias a las divisas que se han logrado traer por medio de la exportación, debido a que las remesas han disminuido y el precio del petróleo ha venido a la baja de su precio.

Italia es un país de mercado potencial en el que existe mucho consumo de productos ecuatorianos, en el que se puede ingresar sin ningún problema. Por el lado de la medición de estrategias de servicio, la capacidad de producción dependería de la capacidad de deshidratar la fruta recibida ya que no habría problema de escasez debido a que se produce banano casi todo el año, y en este caso tenemos el título mundial de productores de banano. De igual manera es importante qué tan perecedero es el banano para poder manejar el inventario, en este caso el banano deshidratado debería ser congelado o movido para poder buscar más mercados. En cuanto a la forma de transporte de banano deshidratado se recomendaría hacerlo vía marítima y buscar canales de distribución. Muchas veces se envía todo a importadores y mayoristas de

Holanda para luego ser enviado en camiones hasta Italia, en este caso Holanda es un centro de acopio importante.

Es también importante mencionar que, en Italia, el tema de consumo no es un problema ya que es un país que si gasta en este tipo de productos. Sin embargo, si sería importante analizar y estudiar el mercado para definir variables como los hábitos de consumo, el enfoque en la visita a los principales distribuidores, internet, llamar a posibles clientes y finalmente fijar un plan de marketing que permita mejorar el alcance a este mercado europeo, iniciando por los distribuidores y luego en el tiempo a supermercados en los que se vende directamente al consumidor final. Adicional, en el tema de cobro se maneja cartas de crédito o tarjetas dependiendo del país.

En contraste a la tramitología, es importante saber sobre los permisos de agro calidad, ARCSA, Token, etiquetado e impuestos con los requisitos de exportación local y de importación en Italia.

Según **Mónica Alatorre**, fundadora de la empresa SAMAI (Exportadora de snacks de banano y raíces a más de 40 países), la creación y exportación de productos que no solamente sean en marca blanca o a granel son mucho más favorables para una empresa. En cuanto a la rentabilidad en esta industria depende mucho de la producción de banano, la cual es muy alta en el país. La competencia es muy diferente a nivel de snack de fruta deshidratada y snack de chifles o plátanos salado o dulce. En este caso PEPSICO sería muy grande competidor para marcas de chifles, pero en cuanto a productos naturales deshidratados es muy diferente ya que el mercado de productos saludables como este está muy atomizado. Generalmente estos productos son exportados por países de Sudamérica hacia Estados Unidos y Europa. Este tipo de productos entran al mercado como productos de nostalgia que lo consumen personas de Ecuador, África y Asia en los países destino ya que son productos naturales. Luego al ver que son productos sanos y naturales lo van adoptando los mercados generales. Sobre todo, los líderes de opinión.

La mejor forma de competir es con calidad y una propuesta de venta única. En este caso se crean segmentos que se llaman “affordable gourmet- Experience Rainforest Magic” para poder entrar con algo distintivo en supermercados, enfocando la esencia y el origen de los productos para atraer más al consumidor. Por otra parte, el mercado de este tipo de productos es creciente ya que cada vez las personas tienen más problemas con productos que contienen aditivos, perseverantes, glucosa, gluten entre otros y si se logra hacerlo completamente natural es mucho mejor. Además que hay países que, si producen banano como Asia, África, Centroamérica. Sin embargo, Ecuador es conocido como el mayor productor de banano lo que ayudaría dar un valor agregado.

Es muy importante si se pueden obtener certificaciones de lo posible de Fair Trade (comercio justo), Rainforest Alliance, etc. De igual forma, en los primeros años se debería reinvertir las ganancias para poder generar mayor rentabilidad a largo plazo.

Las inversiones iniciales son la promoción, elaboración de empaques, certificaciones y maquinaria. De igual manera maquilar la producción, hacer contratos de producción, patentes, marca, ferias y envío de muestras.

Es importante considerar el consumo per cápita de banano deshidratado en Italia a diferencia de otros países europeos. Para esto se debería diversificar mercados ya que de esa manera no se depende únicamente de un solo mercado. Por ejemplo, el país con mayor consumo per cápita de banano es Suecia, pero hay muchos países a los que se les podría vender aún más.

### **3.1.2. Entrevista posibles clientes residentes en Italia**

Los posibles clientes entrevistados mencionaron que normalmente este tipo de productos se venden en ciudades grandes y de alto movimiento económico como Milano, Génova y **Roma**. Sin embargo, existe la oportunidad de vender estos productos a negocios pequeños que se encarguen de la venta de productos de comida para el hogar. Esto se lo puede realizar por medio de ferias barriales y venta directa a pequeños comerciantes, entre otros.

La entrada a supermercados italianos es muy difícil, debido a que para esto existen un sinnúmero de regulaciones fitosanitarias, de calidad, de etiquetado, etc. Contra argumentando, si se dirige a pequeños comerciantes como dueños de cafeterías sería mucho más factible ya que ellos están dispuestos a comprar productos como estos.

**Christopher Reyes**, trabajador en un restaurante italiano en Turín, afirma que en esta ciudad hay muchas empresas que compran productos latinos, como materia prima, para luego ofrecerlas a clientes italianos como productos terminados. Esto representa una puerta abierta para la posible entrada a un mercado muy competitivo, pero en el que se puede entregar valor agregado ecuatoriano. Existen lugares especializados en los que se pueden comprar productos únicos de Latinoamérica, e incluso se pueden encontrar ferias de revendedores de estos productos, en este caso estaríamos hablando de mayoristas o importadores que desaduanasen los productos y posterior a esto vendan a las compañías de negocios privados en Italia.

**Efraín Paredes**, negociante independiente en Milán, menciona que en Italia normalmente se escucha sobre marcas que venden fruta deshidratada de Arabia Saudí y Grecia, debido a que son países que son más cercanos. Al norte de Italia, en la frontera de Francia específicamente, en la provincia de Novara no se encuentran presentes productos ecuatorianos a base de fruta deshidratada.

El precio normal en esa región de Italia para 200 gramos es de 2 a 3 euros. De igual manera los productos étnicos como los de Sudamérica se venden en mayor parte en ciudades grandes como Milano donde hay muchos tipos de tiendas de la industria alimenticia. Milano es la capital económica de Italia debido a que se manejan muchos negocios y la logística de transporte de igual manera es mejor, es por esto que si se quiere exportar sería mucho más competitivo hacerlo a esta ciudad para que se pueda repartir a las demás localidades.

## 3.2. Investigación Cuantitativa

### 3.2.1. Análisis de encuestas

Las encuestas realizadas se han traducido del idioma italiano en que originalmente se enviaron.

De acuerdo a los resultados cualitativos arrojados por las veinte encuestas realizadas, se determinan algunas variables que definen el nivel de aceptación del producto en cuestión, especialmente en la ciudad de Roma.

El **45%** de los encuestados están entre 20 a 30 años; **35%** de las personas entre 30 y 40 años; **10%** entre 40 y 50 años de edad y el **10%** entre 50 y 60 años. Como se observa, la mayoría de potenciales clientes son adultos de 20 a 30 años; adicionalmente la mayoría de encuestados representaron el **60%** de género masculino y el **40%** restante femenino.

Respecto a si los encuestados les gusta los snacks de fruta deshidratada, **80%** respondió que **sí**, **15%** que **no** y el **5%** restante **no había comido antes**. De los mismos el **65%** no había escuchado sobre snack de fruta deshidratada ecuatoriana, y el **35%** sí. El nivel de consumo según los encuestados se concentra en un **50%** poco, **25%** medio y un **25%** alto, de los cuales el **100%** afirmaron que **si** les gustaría probar un snack de fruta deshidratada proveniente del Ecuador.

En cuanto al precio, los encuestados respondieron que, para un snack empacado con banano deshidratado de 200 gramos, **40%** pagaría hasta 5€, **35%** menos de 5€; **20%** pagaría más de 5€ y el **5%** restante pagaría 2€.

Oltre il prodotto stesso quale di seguenti influenzerebbe di più la tua decisione di comprare il prodotto?

20 respuestas

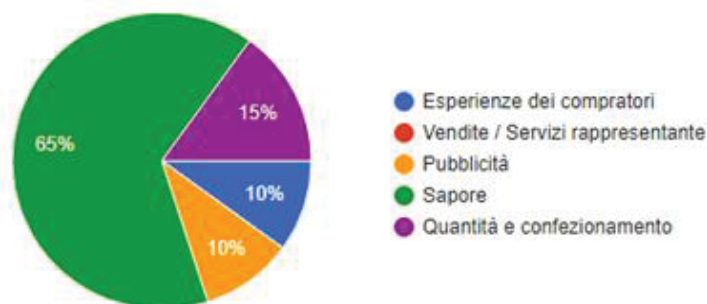


Figura 3. Variables que influyen en la decisión de compra

Tomado de: Estudio del cliente

En cuanto a las variables que influyen en la decisión de comprar el producto, **65%** de los encuestados señalan que el factor relevante es el **sabor**, **10%** la publicidad, **10%** la experiencia de compra y **15%** restante la cantidad y empaque. Se puede determinar que lo más importante para un posible cliente italiano es el sabor del producto, que no cueste más de 5 € y que contenga una cantidad razonable de fruta deshidratada.

## 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1. Oportunidad de negocio

Se determina que existe una real oportunidad de negocio para la producción artesanal de un snack de banano deshidratado y su exportación a Italia, por el comportamiento de las variables de mercado, determinado mediante la investigación cualitativa y cuantitativa; y también porque el entorno externo es evidentemente favorable para exportar el producto planteado. Referirse a Tabla 3. Productos potenciales ecuatorianos para el mercado de Italia en los anexos.

En cuanto a la demanda, según la Asociación de Productores Italianos (Coldiretti), el consumo de frutas y verduras ha llegado a cifras muy altas en los últimos años. En los dos primeros meses del 2017 fue de 1.3 millones de toneladas, impulsando el crecimiento de consumo de estos productos a 4% anual (COLDIRETTI, 2017).

Esta entidad también afirma que el crecimiento del consumo de frutas deshidratadas fue el más alto, a una tasa de 11,9% solo los 6 primeros meses de 2017. Alineado a lo anterior, el mercado muestra un crecimiento de las ventas de frutas y verduras en 9.6% en los primeros meses del 2017 (COLDIRETTI, 2017).

Tabla 4. Comercio bilateral Ecuador – Italia, Partida. 200899

Frutas y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados (En miles de dólares)

Ecuador exporta hacia Italia		Italia importa desde el mundo			Ecuador exporta hacia el mundo	
2014	2015	2014	2015	2016	2014	2015
142	72	50615	36382	37825	25146	28511

Tomado de: (trademap.org)

En el análisis externo, se establece como primer punto que a pesar que el país atravesaba una crisis política, se prevé que se lleven a cabo leyes favorables para la promoción de exportaciones ecuatorianas al extranjero. De igual manera se determina que el acuerdo multipartes entre la Unión europea y Ecuador, es un puente hacia la factibilidad de esta idea de negocio.

Otro indicador favorable para la factibilidad de la idea de negocio, es que en la actualidad existen menos trámites para la exportación y los pasos para registrarse como exportador son fáciles de realizar, a diferencia de un par de años atrás. Para poder exportar se debe contar con un Registro Único de Contribuyente, obtener una firma digital en el banco central llamada Token y finalmente registrarse como exportador en la Aduana (Ecuapass). El ámbito de

la producción es más complejo, pero sigue siendo favorable para la idea de negocio planteada. De acuerdo a los índices encontrados sobre tecnología, se pueden acceder, de diferentes maneras, a la compra de maquinaria y otros implementos necesarios para el proceso completo de producción de los snacks de banano deshidratado.

En cuanto al cliente, la cultura italiana resulta ser muy atractiva para la implementación de este proyecto, ya que los datos reflejados en las encuestas demuestran que existe un nivel de aceptación alto de productos a base de deshidratación; de igual manera, cifras positivas sobre la posible experiencia de compra que el cliente pueda tener con este producto específico. Por otra parte, se pudo identificar que la mayoría de los encuestados cuidan mucho el sabor y la cantidad cuando se trata de comprar un producto nuevo. Existen varias normas que se deben cumplir para ingresar con un producto nuevo al mercado italiano, lo que es un pequeño bache en el camino hacia el inicio de operaciones, así como lo son los permisos fitosanitarios (Certificati fitosanitari).

Al estudiar la presencia de competencia en esta industria, se evidencia que en Italia existen varias empresas que actualmente se dedican a la producción y comercialización de este tipo de producto; pero en cuanto a banano deshidratado ecuatoriano, existe un número limitado en algunas provincias italianas. En consecuencia la competencia en Italia está formada por pocas empresas que comercialicen únicamente banano deshidratado, y otras que realizan mezclas con otras frutas y la colocan en un solo paquete. Este comportamiento expresa que el producto ofrece un nivel alto de especialización, en banano ecuatoriano de la más alta calidad para snack.

En la investigación cualitativa, las opiniones de los expertos, dieron luz verde para la implementación de este negocio. Las variables relevantes para afirmar lo mencionado son: el producto en sí y que, al ser banano ecuatoriano, las personas de cualquier parte del mundo lo identifican como el mejor; además, al ser Ecuador un país dolarizado se facilitan los negocios internacionales. Se recalcó que en la actualidad se pueden acceder a créditos y muchas otras formas de financiamiento para el inicio de las actividades, no solamente para la compra



de maquinaria o capital de trabajo, sino incluso se puede maquilarla los procesos de producción en plantas cercanas a los proveedores de banano.

Conforme se ha establecido en la tabla 11, los consumidores potenciales son 276.673,00 ya que la densidad de consumo semanal es 3 el consumo potencial anual de unidades es 43.160.988,00; para mantener un perfil objetivo se ha fijado como meta de captación el 3,00% con lo que la captación meta en unidades al año es 1.294.830,00. Al exportar inicialmente el producto a Italia, a futuro se tendría una puerta de acceso a toda la Unión Europea, cumpliendo diferentes permisos para cada país, pero el producto tiene potencial para varios mercados. Por otra parte, la demografía de Italia es muy amplia, y se puede vender el producto en todo el país, especialmente porque la cultura italiana es amigable a la idea de negocio.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de Marketing

La estrategia genérica para este proyecto es la diferenciación, pues se prevé entregar cualidades distintivas de empaque, sabor, textura, nivel de vitaminas y otros valores agregados significativos para el posible cliente. Los diversos componentes de la estrategia pueden encontrarse en el modelo Canvas disponible en los anexos de este documento.

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

De acuerdo a los indicadores obtenidos en el análisis cuantitativo (encuestas) y cualitativo se determina la segmentación del mercado de la siguiente manera:

Tabla 5. Segmentación del mercado

Segmentación	Número de personas
<b>Geográfica y demográfica</b>	
• Población total italiana	60'665.551 *Año 2016
• Género masculino	29'456.321
• Género femenino	31'209.230

• <b>Edad 15 a 64 años total</b>	39'013.938
• <b>Edad 15 a 64 años en Roma</b>	1'729.207
• <b>Ingresos Medios – medios altos De € 1623 a € 2450 mensuales. 20% (ISTAT, 2017).</b>	345.841
<b>Psicográfica</b>	
<b>Status social</b>	Media alta – Alta
<b>Estilo de vida</b>	Alto cuidado de la salud, practican deportes, les gustan aperitivos
<b>Preferencias</b> Que le guste el banano, los Snacks, productos naturales, frutas secas. (80% si le gusta)	276.673
<b>Conductual</b>	
<b>Frecuencia de compra – ocasiones</b>	75% Media alta 207.504
<b>Beneficios del producto</b>	Sabor y cantidad
<b>Beneficios de la experiencia</b>	Salud, Fitness, Bienestar
<b>Tasa de consumo</b>	3 a 4 veces por semana

La segmentación de mercado muestra el número de personas que conforman el mercado objetivo para el snack de banana deshidratada. En Italia el consumo de fruta seca asciende a 11,9% semestral según la asociación de productores italianos. En cuanto a la segmentación psicográfica y conductual, se pretende empujar el producto para la venta a personas que tengan ingresos medios-altos, con un estilo de vida saludable, de apertura a nuevos productos y experiencias. En conclusión, son 207.504 los posibles consumidores potenciales.

### 5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor nace de las necesidades de los consumidores y evalúa el modo en que la oferta entrega un valor agregado a su mercado objetivo a diferencia de la competencia. La propuesta de valor hace referencia a los siguientes factores:

**Característica y calidad del producto:** la funcionalidad del producto Dal'Equatore, se enfoca en el nivel de beneficio entregado al cliente mediante la fruta seca; este producto natural es saludable y no contiene azúcares

adicionales. Al ser una fruta seca, bananas cortadas en rodajas, es muy fácil de transportar a cualquier lugar y se lo puede consumir a cualquier hora.

Además Dal'Equatore busca generar hábitos de consumo que mejoren la vida de las personas, se plantea ofrecer 200 gramos en un empaque ecológico para que los consumidores puedan tener las calorías necesarias para un buen estado de salud y también cuidar el medio ambiente.

### **Servicios y precios basados en el valor:**

Dal'Equatore tendrá un valor monetario orientado a la calidad del banano deshidratado por el origen del producto, al ser ecuatoriano se considera el mejor banano del mundo. El empaque podrá ser re utilizado y se planteará la entrega de 1 snack de 200 gramos gratis por cada 10 fundas recolectadas por el cliente final. De esta manera el cliente encontrará una razón para consumir productos Dal'Equatore, preocuparse por su salud y por su responsabilidad social con el medio ambiente.

## **5.1.3 Estrategia de Internacionalización**

### **5.1.3.1 Estrategia de internacionalización**

Para incrementar la rentabilidad y bajar los costos se utilizará la estrategia "**Global Pura**". Los esfuerzos de marketing y de producción se realizarán en lugares estratégicos. La diferenciación de la competencia en Italia y preferencias del consumidor se tomarán en cuenta, pero no serán un impedimento para la apertura en otros mercados posibles.

### **5.1.3.2 Estrategia de Inserción**

En cuanto a la estrategia de inserción, se escogerá la "**Estandarización global**". Consecuentemente, se podrá disminuir el costo de producción ya que, al tener gustos homogéneos por parte de los consumidores europeos, no existe necesidad de adaptar el producto únicamente a este país.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

El proyecto plantea la producción de un snack de banana deshidratada. El banano es originario de la costa ecuatoriana, especialmente de las provincias Los Ríos, Guayas y El Oro.

#### 5.2.1.1 Adaptación al mercado italiano

A pesar de que la estrategia de internacionalización es global pura, se necesita adaptar parámetros importantes como el idioma para el empaquetado y las regulaciones de etiquetado, entre otros.

#### 5.2.1.2 Atributos

El snack de banana deshidratada contiene varias características que lo convierten en un potencial producto de oferta exportable. La calidad del producto deberá estar asociada a la conserva de textura y sabor desde el empaquetado hasta el consumo. A continuación, se determinan los colores de marca y los insumos que acompañan al producto final y sus beneficios individuales:



Figura 4. Logotipo de Dal'Equatore

Tabla 6. Valor nutricional y vitamínico del producto y componentes

Producto	Características y atributos
Snack de banana deshidratada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nivel de <b>potasio (K)</b> Ayuda a los sistemas de fluidos físicos de los humanos y asiste en las funciones de los nervios y calambres musculares. (Earnshaw, 1997)</li> <li>2. Contiene vitaminas A, C B6, fibra, ácido fólico, fósforo, calcio, potasio y proteínas.</li> <li>3. Ayudan al estreñimiento por su alto nivel de fibra.</li> <li>4. Regula el sodio en la sangre y mantiene niveles normales de hipertensión.</li> <li>5. Su alto nivel de proteína contribuye al mejor desempeño en el deporte.</li> <li>6. Aporta a la nutrición y prevención de la anemia. (Asociación Médica Argentina )</li> <li>7. Jugo de Limón aplicado antes de la deshidratación.</li> </ol> <p><b>Vitamina c:</b> Nutriente clave que el cuerpo necesita para luchar contra las infecciones, curar heridas y mantener saludables a los tejidos, incluyendo los vasos sanguíneos, cartílagos, ligamentos, tendones, huesos, músculos, piel, dientes y encías (Glosbe, 2017)</p>

### 5.2.1.3 Branding

**Nombre de la empresa:** Exportadora ecuatoriana Dal'Equatore

**Nombre de la marca:** Dal'Equatore

**Slogan:** Premium dried bananas

**Contenido en el empaque:** Banano fino deshidratado en rodajas

**Color del producto:** Amarillo con tonos centrales color café.

**Tamaño:** 200 gr por snack.

### 5.2.1.4 Empaque del producto

- **Empaque Primario:** El empaque de venta directa al consumidor es un contenedor cilíndrico de material reciclable y lámina de conserva que

contiene 200gr de banano deshidratado. Las dimensiones para cada contenedor son: 10cm de alto x 8cm de diámetro.

- **Empaque Secundario:** Cartón corrugado de dimensiones 60cm de largo x 40cm ancho x 22cm alto. Este cartón contiene 75 contenedores cilíndricos (empaque primario) apilados de manera que sean 7 por largo (arriba y abajo) y 5 por ancho (arriba y abajo).
- **Empaque terciario:** Los requisitos de empaquetado para Italia son regidos bajo la Norma ISO 3394, que establece las dimensiones modulares de las cajas, pallets y plataformas paletizadas en la Unión Europea. Se determina según el tipo de transporte: para vía aérea 120 x 80 cm.; y para vía marítima. 120 x 100 cm. (PROECUADOR, 2016).

#### 5.2.1.5 Diseño

La cromática de la marca se conforma de 2 colores, rojo bajo: ed2524, rojo fuerte: ed2524 y Café: 96431a de la metodología CANVA:



Figura 5. Cromática de la marca Dal'Equatore

#### 5.2.1.6 Etiquetado

De acuerdo a la guía de etiquetado para la unión europea, elaborada por Pro Ecuador, se aplica al producto en estudio los siguientes requisitos:

1. **Nombre bajo el cual se vende el producto alimenticio.** Dal'Equatore

2. **Lista de ingredientes, por orden descendente de peso.** Bananas frescas, limón fresco y estearato ascórbico
3. **Cantidad de ciertos ingredientes o categorías de ingredientes.** 8 Bananas frescas, 2 Limones frescos y 0.002 gr Estearato ascorbilo
4. **Cantidad neta de pre-envase de los productos alimenticios, expresada en unidades métricas (litro, centilitro, mililitro, kilogramo o gramo).** 200 gramos.
5. **Fecha máxima de duración bajo un formato específico.**  
**En bodega:** 6 a 12 meses; **Refrigerado:** 1 – 2 years; **Congelado:** indefinido
6. **Condiciones de almacenaje o de uso.** Mantener en un lugar fresco y seco.
7. **Nombre y dirección del fabricante, envasador o vendedor establecido dentro de la UE.** El importador de nuestro producto es FruitSnack ubicado en: Via di Fioranello, 149 - Roma - 00134
8. **Datos particulares referentes al lugar de origen o procedencia, ya que la ausencia de tal información podría engañar al consumidor.** Quito-Ecuador
9. **Instrucciones de uso.** Consumo directo o acompañado. No necesita de otros adiconamientos.
10. **Tratamientos a los que ha sido sometido el producto.** Deshidratación natural a base de calor lento.
11. **El producto deberá tener nombrado la siguiente frase:** “consumir preferentemente antes del” (PROECUADOR, 2016).

#### **5.2.1.7 Servicio Postventa**

La cadena de valor de Dal'Equatore requiere de un servicio de seguimiento del cliente tanto para distribuidores como para consumidores, que se realizará mediante un CRM creado a base de una bitácora de ventas, el representante bilingüe realizará llamadas semanales a los distribuidores para obtener quejas y reclamos sobre el producto; de igual manera se pedirán recomendaciones y observaciones por medio del detallista, supermercados o tiendas tradicionales.

## 5.2.2 Precio

El snack de banana deshidratada Dal'Equatore se elabora con varios insumos, limón para quitar el aspecto marrón del banano deshidratado, estearato ascórbico conservante y bananas frescas de madurez media.

A continuación, se detalla la estructura de costos de la materia prima directa, que es la base para la fijación de un precio adecuado.

Tabla 7. Costo unitario por empaque de 200 gr de snack

Materia prima ingredientes	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Costo materia prima
Bananas frescas	Unidad	8	\$ 0.07	\$ 0.56
Limón fresco	Unidad	2	\$ 0.05	\$ 0.10
Estearato ascórbico E305 (Inofensivo)	Libra	0.002	\$ 8.00	\$ 0.02
Empaque cilíndrico con diseño	Unidad	1	\$ 0.60	\$ 0.60
<b>Costo total materia prima</b>				<b><u>\$1.28</u></b>

### 5.2.2.1 Estrategia de precios

La estrategia de precios se orienta a la segmentación y las características de la demanda; para Dal'Equatore, se utilizará la estrategia de **penetración de mercado**. Las dos condiciones de esta estrategia se enfocan en (Kotler, 2013):

- **El nivel de sensibilidad que el mercado tiene al precio:** el mercado italiano tiene precios a los cuales la demanda es sensible. Al introducir el producto nuevo del presente proyecto con esta estrategia, los posibles compradores se sentirán bien con un precio relativamente cómodo o similar al de las marcas que ofrecen productos secos.
- **Los costos de producción y distribución deben bajar a medida que aumenta el volumen de ventas:** se espera que los costos de producción del snack de banana deshidratada bajen a medida que la demanda del mismo aumente. Una vez introducido en el mercado, los distribuidores



buscarán el producto en mayores cantidades. Consecuentemente, se podrá negociar con los proveedores de materia prima para que al comprar un mayor nivel de banano y de insumos, el costo de deshidratación del banano sea menor. Es necesario que, para un precio establecido bajo esta estrategia, se debe buscar la manera de bajar los costos de distribución y de exportación. De esta manera el producto podría ser más competitivo.

### 5.2.2.2 Estrategia de entrada

#### Modo de Internacionalización

Para determinar el mejor modelo de internacionalización o, de entrada, se ha empleado la matriz de decisión de Stuart Pugh. Este modelo determina la mejor opción bajo un método matemático de ponderación (entre 0 y 1) y calificación individual (de 0 a 4). Los resultados obtenidos determinan que la opción más adecuada de internacionalización es la exportación directa al mercado italiano, pues esta opción alcanza el valor 2.98, superior a otros modos de internacionalización.

Tabla 8. Matriz de decisión - Stuart Pugh

Snack de banana deshidratada		Ponderación	Modos de internacionalización					
			Exportación Directa	Inversión Directa	Joint Venture	Licencias	Franquicias	Alianza estratégica
Criterios de internacionalización	Políticas de preferencia local	0.06	3	3	3	4	4	4
	Tasas e impuestos origen y destino	0.13	2	2	3	2	2	2
	Acuerdos comerciales y subsidios	0.12	4	2	2	1	1	2
	Personal extranjero - Dependencia	0.08	1	3	3	2	3	4
	Inversión Inicial	0.11	3	4	3	4	4	4
	Copy Right y propiedad intelectual	0.07	1	1	2	4	2	3
	Costos de adaptación e internacionalización	0.14	3	1	2	3	4	1
	Producción de banano deshidratado	0.14	4	2	2	1	1	2
	Ganancias y rentabilidad	0.15	4	4	4	4	4	3
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2.98</b>	<b>2.45</b>	<b>2.68</b>	<b>2.66</b>	<b>2.74</b>	<b>2.58</b>

### 5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precio

Luego del análisis del entorno externo y del mercado de destino, se opta por la estrategia de **“fijación de precios internacional”**, pues se debe tomar en cuenta la metodología que usan los detallistas y los distribuidores en Italia. De igual manera se pueden introducir más estrategias de ajuste simultáneas, como de descuento y compensación; un ejemplo de compensación sería la entrega de un snack gratuito por la devolución de 10 empaques del mismo producto, para así fidelizar al consumidor a comprar una unidad más para obtener el beneficio (Kotler, 2013)

### 5.2.3 Plaza

#### 5.2.3.1 Estrategia de distribución

Los posibles distribuidores del producto serán personas que vivan en Italia, dedicadas a la actividad económica detallada en la matriz de segmentación de intermediarios e importadores, disponible en los anexos del documento. La estrategia de distribución a utilizar será la **“selectiva”** ya que se deberá utilizar un número menor de distribuidores del total segmentado. Para esto se toma en cuenta el tamaño del distribuidor, la calidad del servicio y la competencia técnica del mismo. (Lambin, Jean-Jacques, 2013).

De todos los 159.368 posibles intermediarios o mayoristas se empezará enviando muestras a los principales **importadores de fruta seca** en la ciudad de Roma. Uno de estos distribuidores será **“FruitSnack”**.

#### 5.2.3.2 Puntos de venta

El Instituto Nacional de Estadísticas de Italia señala que los italianos prefieren adquirir sus productos en supermercados y negocios tradicionales o de barrio (ISTAT, 2017); por ello se ha decidido introducir a Dal'Equatore mediante supermercados COOP, cadena presente en 20 localidades de la ciudad de Roma, muchas de las cuales no disponen de banana deshidratada como snack (Unicoop Tirreno, 2017); y también por medio de tiendas tradicionales como

Roscioli, cuya línea de negocio es delicatessen y venta de productos orgánicos en la capital italiana (Tiendas Roscioli, 2017).

### **5.2.3.3 Canal de distribución y estructura**

Jean-Jacques Lambin (2013) señala que los canales se miden bajo en nivel de intermediación que existe entre el productor y el consumidor final. El canal de distribución es muy importante en la cadena de logística de salida del presente estudio, es por eso que se empleará el sistema de “**distribución indirecto largo**”; se pretende negociar con **FruitSnack** para que sea el primer intermediario del producto, para su posterior introducción en los supermercados y tiendas tradicionales en Roma.

### **5.2.4 Promoción**

La promoción se refiere a los mensajes emitidos por el productor, hacia los clientes finales y distribuidores. Las cuatro herramientas de comunicación son: la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas y las relaciones públicas. (Lambin, Jean-Jacques, 2013).

La estrategia promocional del proyecto estará enfocada a distribuidores (B2B) para que de esta manera puedan abarcar mayor oferta a los supermercados y tiendas tradicionales; también se deberá tomar en cuenta la necesidad de una estrategia promocional para los consumidores finales (B2C).

#### **Estrategias promocionales para distribuidores y detallistas B2B:**

- Se utilizarán promociones “Pull al distribuidor” para buscar llegar más a los supermercados y tiendas tradicionales.
- Se realizarán promociones de compensación, entrega de una unidad gratuita por cada 100 unidades adquiridas.
- Descuento del 10% del total por cada 1.000 unidades adquiridas.

#### **Estrategias promocionales para consumidores finales B2C:**

- Promoción de acumulación de empaque, el cliente final recibe una unidad gratuita por la acumulación de 10 empaques del producto.

- Descuento hasta del 10% en compras mayores a 3 unidades en el primer año.

#### **5.2.4.1 Publicidad**

La consultora italiana TSW señala que en Italia existen 37'670.000 de usuarios activos de internet; de ellos 28 millones utilizan redes sociales como Facebook, Snapchat, Whats app y Twiter. (TSW, 2016). Consecuentemente, el canal de comunicación de mayor impacto será mediante redes sociales y página web; adicionalmente se entregarán muestras gratuitas a clientes, en las degustaciones a realizar en supermercados y tiendas tradicionales.

#### **5.2.4.2 Promoción de venta**

La correlación que se encontró entre las preguntas realizadas en las encuestas, refleja que la mayoría de clientes que compran en nivel alto los productos deshidratados son mujeres; por ello se plantea realizar la promoción de venta del producto mediante catálogos de los supermercados COOP y la creación de cuponeras para las tiendas tradicionales. También se plantea la entrega de una unidad de producto gratis por cada 10 empaques recolectados por el cliente, con el fin de generar un mayor nivel de venta directa y una relación directa con el cliente.

El presupuesto del plan inicial de promoción y publicidad está disponible en los anexos del documento.

#### **5.2.4.3 Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas directa desde Ecuador hacia el distribuidor italiano, comprenderá dos personas bilingües que dominen el idioma a nivel avanzado. Se realizará contacto directo mediante herramientas TIC de venta internacional como: Skype para realizar video conferencias, Vonage software para llamadas telefónicas internacionales y MailChimp plataforma para correo masivo.

La fuerza de ventas indirecta, comprenderá los detallistas a los que el distribuidor venderá el producto; por ello supermercados COOP y las tiendas tradicionales

como Roscioli, deberán promocionar y empujar el producto hacia el consumidor final; la manera de promocionar el producto dependerá del espacio y el tipo de descuento a aplicar. Con esto se logrará que la comunicación con el cliente sea sólida y se obtenga un mayor nivel de venta.

#### **5.2.4.4 Relaciones públicas**

Es importante presupuestar al inicio de las operaciones, el contacto con los distribuidores para de esta manera asistir a ferias de la industria alimenticia en Italia, de preferencia en las artesanales. Otro punto importante recae en la participación de la marca en apartados web, como la página propia de la empresa, blogs y revistas electrónicas que busquen relacionar a la comunidad con la actividad económica de Dal'Equatore.

Análogamente, se enfocarán los esfuerzos en recurrir a patrocinios en eventos de tipología "light" o "fitness" para dar a conocer la visión de la empresa, que detallada en el siguiente capítulo.

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

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

#### **6.1.1. Misión**

Para establecer la misión de Dal'equatore se ha empleado la siguiente herramienta

Tabla 9. Elementos de la Misión de Dal'equatore

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuál es el origen de la empresa?	Es una compañía ecuatoriana
¿Para qué existe la empresa?	Producir y comercializar en el mercado internacional frutos deshidratados de alta calidad.
¿Quiénes son los clientes?	Clientes internacionales.

¿Cuáles son las prioridades de la empresa?	Generar utilidades sostenibles en el tiempo, ser social y ambientalmente responsables, y desarrollar procesos eficientes, para satisfacer a los clientes.
¿Cuáles son los productos de la empresa?	Frutos deshidratados
¿Cuáles son los objetivos organizacionales?	Generar beneficios y satisfacción en los clientes
¿Cuál es la responsabilidad social de la entidad?	Generar experiencias que mejoren la calidad de vida los empleados, actuar responsablemente con medioambiente.
¿Cuáles son los valores y principios definidos para la entidad?	Ética comercial, honestidad, responsabilidad, disciplina y respeto

En base a lo anterior la misión que se define para la empresa es: “Dal’equatore es una compañía ecuatoriana, que oferta frutos deshidratados de alta calidad al mercado internacional; su operatividad se desarrollará con ética comercial, honestidad, responsabilidad, disciplina y respeto; la empresa desarrollará procesos internos eficientes, será social y ambientalmente responsable, en busca de generar utilidades sostenibles en el tiempo y mejorar la calidad de vida del recurso humano.

### 6.1.2. Visión

Para fijar la visión de Dal’equatore se ha empleado la siguiente herramienta

Tabla 10. Elementos de la Visión de Dal’equatore

Preguntas	Respuestas
¿Qué y cómo queremos ser?	Una empresa líder en el mercado internacional
¿En qué tiempo lo lograremos?	El año 2025
¿En qué escenario queremos estar?	Internacional
¿Con qué recursos?	Conocimiento y talento humano
¿En que se fundamentará la cultura de la entidad?	Honestidad, responsabilidad social, disciplina, respeto y tolerancia
¿Qué característica tendrá su recurso humano?	Conocimiento y eficiencia
¿Qué relaciones debe tener con la comunidad y los grupos de interés?	Interacción para aportar al desarrollo socioeconómico del país

¿Cuál será el enfoque de su operación visional?	El ámbito internacional
---	-------------------------

Con este antecedente, la visión de la empresa es: “El año 2025 Dal’Equatore será una marca líder en el mercado internacional de frutas deshidratadas, que será reconocida por su sabor y alta calidad; la empresa operará en forma ética y responsable, respaldada por su conocimiento y la eficiencia de su talento humano, y aportará al desarrollo socioeconómico del país”.

### 6.1.3. Objetivos

Los objetivos propuestos son:

#### Objetivos de medio plazo

- Establecer un nicho de mercado en la ciudad de Roma, plaza inicial, el primer año y luego ampliar a las ciudades de Viterbo, Rieti y Frosinone.
- Diseñar al menos un nuevo producto con fruta deshidratada, cada año.
- Implementar hasta fin del primer año, un sistema integrado de gestión en las diversas áreas de la empresa, que entregue información oportuna para la toma de decisiones.
- Alcanzar un crecimiento anual de ventas de 10%, al ampliar la base de clientes.
- Incrementar la producción 10% anual los primeros cinco años, para atender el crecimiento en las ventas.
- Obtener las certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura y de Comercio Justo, en los primeros cinco años, para facilitar la internacionalización de la empresa.
- Obtener el sello “Bien hecho en Ecuador”, máximo el segundo año desde el inicio de operaciones de la empresa.
- Mantener una rentabilidad sobre la inversión (ROA) de al menos 15% anual, para compensar el costo de oportunidad local y la inflación.

## Objetivos de largo plazo

- Implementar un Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC máximo hasta el décimo año de operación de la empresa.
- Diseñar al menos un nuevo producto con fruta deshidratada, cada año.
- Alcanzar un crecimiento anual de ventas de 15%, a partir del sexto año de operación de la empresa.
- Incrementar la producción 15% anual a partir del sexto año, para atender el crecimiento en las ventas.
- Obtener el sexto año de operación, la certificación de Comercio Justo Internacional (FLO) para apoyar la internacionalización de la empresa.
- Financiar el crecimiento de la empresa, en base al aporte de nuevos socios por un valor equivalente al 40% del valor real de la compañía.

## 6.2 Estructura Organizacional

Para Exportadora Ecuatoriana Dal'Equatore Cia. Ltda se utilizará el tipo de estructura organizacional por unidades y funciones.

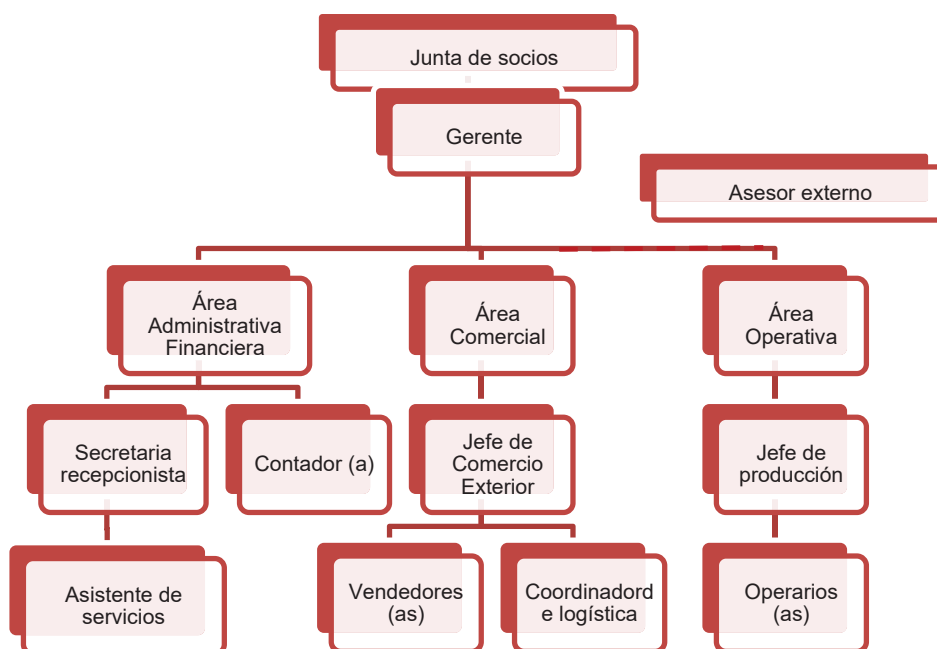


Figura 6. Organigrama funcional de Exportadora Ecuatoriana Dal'Equatore Cia. Ltda



### 6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa demuestra cómo se encuentran los diferentes eslabones o procesos que definen a la actividad de deshidratación y exportación de banano deshidratado a Italia.



Figura 7. Cadena de valor de Dal'Equatore

Como actividades primarias se tiene.

**Logística de entrada.** Este eslabón representa a la entrada de materia prima donde se almacena la cantidad respectiva de banano en bruto recibida de las fincas proveedoras. Las cajas de banana son almacenadas en ambiente y permanecen en la planta hasta por 30 días como tiempo máximo estimado.

**Operación productiva.** La empresa utilizará una producción semi artesanal, por lo que dispondrá de equipamiento y maquinaria esencial para operar sus procesos de producción.

En los anexos del documento, puede observarse el detalle y secuencia del proceso integral productivo que desarrollará Dal'equatore; conforme lo cual se determina que la empresa en una jornada normal de ocho horas podrá realizar dos ciclos productivos completos.

## Capacidad productiva

El banano tienen un contenido de humedad de 30%, por lo que al ser laminado tiene un tiempo de secado incluido su enfriamiento de dos horas y media (Wigeek, 2015); con lo que la capacidad diaria de secado en una jornada de trabajo de 8 horas conforme se observa en el diagrama de secuenciamiento productivo disponible en los anexos, es de hasta 3 toneladas.

### a. Capacidad de aprovisionamiento

El país produce anualmente en promedio 7.250.000 toneladas de banano de las cuales 93% se exporta (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones - PROECUADOR, 2015), consecuentemente para consumo en el país quedan 507.500 toneladas. En la siguiente tabla se determina la cantidad requerida de materia prima, y muestra que el proyecto requerirá entre 0,07% y 0,11% del remanente de las 507.500 toneladas de banano disponibles para consumo en el país para abastecerse; por lo que si concreta los acuerdos respectivos no tendrá problema de aprovisionamiento y este factor no limita su tamaño, y se diseña para atender la demanda meta que corresponde a 3% de la demanda potencial total.

Tabla 11. Requerimiento de banano para aprovisionamiento

Detalle	Valor
Consumidores potenciales	276.673,00
Densidad de consumo semanal	3,00
Consumo potencial anual en unidades	43.160.988,00
Meta de captación	3,00%
Captación meta (unidades año)	1.294.830,00
Peso bruto de banano para producción (Kg)	258.966,00
Peso bruto de banano para producción (Toneladas)	258,97
% de humedad en el banano	30%
<b>Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 1</b>	<b>369,95</b>

<b>Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 2</b>	<b>406,95</b>
<b>Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 3</b>	<b>447,64</b>
<b>Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 4</b>	<b>492,41</b>
<b>Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 5</b>	<b>541,65</b>

### **b. Equipos**

Conforme se observa en la secuencia del proceso disponible en los anexos, el equipo crítico es el horno deshidratador, prospectando el mercado local se identifica que la opción más adecuada es el horno marca ONIE Modelo ONKH1500AS que en el país distribuye ONIE ECUADOR Cía. Ltda., que ofrece respaldo de mantenimiento y repuestos y posee sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Este equipo tiene un costo de 35.000,00 dólares con instalación incluida; usa como fuente de energía electricidad, es fabricado en acero inoxidable, dispone de un sistema automatizado de programación y control de operación, y posee capacidad para 40 bandejas y un peso total de 1.500Kg de producto en cada ciclo de secado.

Tabla 12. Capacidad de procesamiento utilizada

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 1	369,95
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 2	406,95
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 3	447,64
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 4	492,41
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 5	541,65
Días de trabajo al año	252,00
Peso a procesar por día año 1 (Toneladas)	1,47
Peso a procesar por día año 2 (Toneladas)	1,61
Peso a procesar por día año 3 (Toneladas)	1,78
Peso a procesar por día año 4 (Toneladas)	1,95

Peso a procesar por día año 5 (Toneladas)	2,15
Capacidad de procesamiento en 8 horas día	3,00
<b>% de capacidad utilizada año 1</b>	<b>48,94%</b>
<b>% de capacidad utilizada año 2</b>	<b>53,83%</b>
<b>% de capacidad utilizada año 3</b>	<b>59,21%</b>
<b>% de capacidad utilizada año 4</b>	<b>65,13%</b>
<b>% de capacidad utilizada año 5</b>	<b>71,65%</b>

El área productiva de la empresa operará 252 días al año y 8 horas cada día; según las especificaciones del equipo, puede procesar 3 toneladas al día, por lo que como se observa en el cuadro anterior, el primer año se utilizará 28,96% de la capacidad del horno de deshidratado y el año quinto 71,65%, manteniendo siempre un margen de seguridad superior a 20% por lo que se requiere un solo equipo deshidratador para atender toda la demanda del mercado meta.

### c. Personal

Para establecer el tamaño del recurso humano requerido, se analiza el proceso productivo conforme los tiempos establecidos, considerado que la productividad laboral en Ecuador es 82,50% (INEC, 2016), y el 10% anual de crecimiento anual, con lo que se establece que para la operación productiva se requiere de cinco operarios de planta todos los años, más un supervisor que coordine la producción y controle la calidad.

Tabla 13. Número de personas al año en área operativa

Proceso	Duración (Minutos)	Total	% de tiempo empleado al día	Personas al año
Aprovisionamiento	30,00	180,00	38%	3
Almacenado	15,00			
Empacado	45,00			
Pelado y reposo	30,00	210,00	44%	2
Selección (Control de calidad)	15,00			
Corte	30,00			
Preservación	15,00			
Escurredo	15,00			

Deshidratado	150,00		Automático
--------------	--------	--	------------

**Logística de salida y exportación.** Considerando el plan de producción definido, el peso de producto a exportar cada mes los próximos cinco años es.

Tabla 14. Detalle del volumen y unidades a exportar

Detalle	Valor
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 1	369,95
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 2	406,95
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 3	447,64
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 4	492,41
Peso neto de banano para producción (Toneladas) año 5	541,65
<b>Peso de producto (Toneladas) al mes año 1</b>	<b>21,58</b>
<b>Peso de producto (Toneladas) al mes año 2</b>	<b>23,74</b>
<b>Peso de producto (Toneladas) al mes año 3</b>	<b>26,11</b>
<b>Peso de producto (Toneladas) al mes año 4</b>	<b>28,72</b>
<b>Peso de producto (Toneladas) al mes año 5</b>	<b>31,60</b>
<b>Unidades de 200 gramos al mes año 1</b>	<b>107.903</b>
<b>Unidades de 200 gramos al mes año 2</b>	<b>118.693</b>
<b>Unidades de 200 gramos al mes año 3</b>	<b>130.562</b>
<b>Unidades de 200 gramos al mes año 4</b>	<b>143.618</b>
<b>Unidades de 200 gramos al mes año 5</b>	<b>157.980</b>

Se planifica exportar durante los próximos cinco años un contenedor de 20 pies cada mes.

En el proceso de exportación desde Ecuador se generan varias actividades:

Tabla 15. Proceso para exportar desde Ecuador

No.	ACTIVIDAD	PARTICULARIDADES
1	Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).	
2	Registrarse en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).	

3	Transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque => se crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.	<p>Información: Del exportador o declarante; descripción de mercancía por ítem de factura; datos del consignante; destino de la carga; cantidades; peso y demás datos relativos a la mercancía.</p> <p>Documentos: Factura comercial original; autorizaciones previas si el caso lo amerita; Certificado de Origen electrónico si el caso lo amerita.</p>
4	Cuando es aceptada la DAE => mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito donde se embarca => depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.	
5	Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado a la DEA.	<p>Automático =&gt; la para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.</p> <p>Documental =&gt; se designa al funcionario a cargo del trámite, cuando ingresa la carga a zona primaria =&gt; revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Si existen observaciones se registrada mediante notificación electrónica. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada</p> <p>Físico Intrusivo =&gt; se procede similar al Documental, adicionalmente hay inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.</p>

Tomado de: (PROECUADOR, 2017)

Las actividades de comercio exterior, necesarias para poder introducir el producto en el mercado italiano son.

1. Como actividades principales se identifica el respectivo término de negociación INCOTERM con FruitSnack, que será CIF.
2. Determinación del método de cobro internacional.
3. Proceso de des aduanalización.
4. Pago de aranceles, 100% de los productos industriales y pesqueros del Ecuador gozan de liberación inmediata desde la aplicación del acuerdo multipartes con la Unión Europea (PROECUADOR, 2016).
5. Transporte marítimo.
6. Consolidación de carga o plan de estiba.

7. Normas y barreras de entrada, la legislación es primeramente comunitaria y se compone de: Reglamento CEE 2913/92 Código Aduanero Comunitario, Reglamento CEE 2454/93, y Reglamento de actuación del CAC.

**Marketing y ventas.** La gestión de marketing se especifica en la sección del plan de marketing de este documento.

**Servicio Post Venta.** La gestión del servicio de post venta, se especifica en la sección del plan de marketing de este documento.

### **6.2.3 Estructura legal de la empresa**

Exportadora Ecuatoriana Dal'Equatore se constituirá como compañía de responsabilidad limitada, la misma que puede tener entre dos y hasta quince socios, obligados a responder por obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones. La empresa estará sujeta a la vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Compañías seguros y Valores. Este tipo de empresa según el Art. 102 de la Ley de Compañías, posee un capital dividido en participaciones, que reflejan el aporte de los socios; el monto mínimo impuesto por la Superintendencia de Compañías es de USD. \$ 400 dólares.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

En este estudio se sistematiza la información generada en los estudios previos, para establecer en base a indicadores la viabilidad de implementar el proyecto.

### **7.1. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

La inversión inicial se constituye por tres rubros: activos fijos (activos materiales), gastos pre operacionales, y capital de trabajo (recursos corrientes que se emplean para desarrollar las operaciones normales, mientras el proyecto completa un ciclo operativo y genera recursos) (Sheckter, 2014, pág. 107). Para calcular el capital de trabajo inicial, se usa el método del desfase, ya que no es posible prever con exactitud los flujos de efectivo; para determinar el período de desfase se ha considerado que el proyecto exportará una vez al mes y cobraría mediante una carta de crédito, por lo que el desfase es:

30 días para completar la producción a exportar + 30 días para margen operativo y atender eventualidades = 60 días

Tabla 16. Inversión inicial

Concepto	Valor
Propiedad planta y equipo	67.640,00
Inversión pre operativa	3.100,00
Inversión capital de trabajo	50.000,00
<b>Inversión Inicial Total</b>	<b>\$ 120.740,00</b>

### 7.1.1. Financiamiento y estructura de capital

Existen varias posibles fuentes de financiamiento, la más adecuada por el costo y condiciones es la Corporación Financiera Nacional CFN, cuya línea para el Desarrollo financia en primer o segundo piso hasta 80% de proyectos nuevos, con un costo de 10,50% anual y un plazo de vigencia de 5 años.

Tabla 17. Estructura de financiamiento del capital

Concepto	% Aporte	Valor
Crédito Línea de Desarrollo CFN	49,69%	60.000,00
Fondos propios socios proyecto	50,31%	60.740,00
<b>Inversión Inicial Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>120.740,00</b>

Para lograr una estructura financiera equilibrada, el aporte de los socios será 60.740 dólares (50,31%) y 60.000 dólares (49,69%) provendrán del crédito, que se pagará mediante cuotas iguales, la amortización del crédito será.

Tabla 18. Amortización crédito

CONCEPTO	AÑO					SUMAN
	2018	2019	2020	2021	2022	
Intereses	5.845,29	4.783,99	3.605,74	2.297,64	845,38	17.378,04
Capital	9.630,32	10.691,62	11.869,87	13.177,97	14.630,23	60.000,00
Pago Total	15.475,61	15.475,61	15.475,61	15.475,61	15.475,61	77.378,04

## 7.2. Proyección de ingresos costos y gastos

### 7.2.1. Proyección de ingresos



Para la proyección de ingresos, se ha considerado la demanda estimada, que como meta se tiene un crecimiento de 10% en las ventas y los precios al distribuidor en Italia se incrementarán 2,5% anual, con lo que se tiene:

Tabla 19. Presupuesto de ingresos

Concepto	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
Productos al año	107.903	118.693	130.562	143.618	157.980
<b>Precio para distribuidor</b>					
Presentación 200gr	\$ 3,75	\$ 3,84	\$ 3,94	\$ 4,04	\$ 4,14
<b>Ventas (USD:\$)</b>					
Presentación 200gr	\$ 404.636,25	\$ 456.226,22	\$ 514.393,88	\$ 579.978,29	\$ 653.926,35
<b>Ingreso proyectado (Dólares)</b>	<b>\$ 404.636,25</b>	<b>\$ 456.226,22</b>	<b>\$ 514.393,88</b>	<b>\$ 579.978,29</b>	<b>\$ 653.926,35</b>

Precio venta 200gr (Dólares)	\$ 5,00	\$ 5,13	\$ 5,25	\$ 5,38	\$ 5,52
Precio venta 200gr (Euros)	€ 4,67	€ 4,79	€ 4,91	€ 5,03	€ 5,16
Rentabilidad bruta distribuidor en Italia	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Costo 200gr	\$ 2,11	\$ 2,09	\$ 2,07	\$ 2,05	\$ 2,04
Rentabilidad bruta Dal'Equatore	43,78%	45,75%	47,58%	49,26%	50,82%

Se observa que el distribuidor en Italia mantendrá una utilidad bruta de 25% sobre las ventas y Exportadora Ecuatoriana Dal'Equatore una utilidad bruta de 43,78% sobre ventas en año 2018 y de 50,81% el 2022.

### 7.2.2. Proyección del costo de producción y ventas

Para proyectar los costos de producción y ventas, se considera que los sueldos y salarios se incrementarán 5% anual para incentivarlo, pues el incremento para el año 2018 fue 2,5%. Para determinar el costo de ventas al costo de producción se agregaron los costos de gestión logística y exportación, considerando que el producto se comercializa a Italia bajo el Incoterm CIF.

Tabla 20. Presupuesto del costo de producción y ventas

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
----------	------	------	------	------	------

<b>Costos directos (Dólares)</b>	<b>169.260,23</b>	<b>187.636,11</b>	<b>208.140,18</b>	<b>231.026,50</b>	<b>256.580,18</b>
Mano de obra directa	31.576,00	33.154,80	34.812,54	36.553,17	38.380,83
Insumos	137.684,23	154.481,31	173.327,64	194.473,34	218.199,36
<b>Costos Indirectos de Fábrica (Dólares)</b>	<b>17.680,50</b>	<b>18.279,93</b>	<b>18.909,32</b>	<b>19.570,19</b>	<b>20.264,10</b>
Depreciaciones activos productivos	5.692,00	5.692,00	5.692,00	5.692,00	5.692,00
Mantenimiento	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
Mano de obra indirecta	11.508,50	12.083,93	12.688,12	13.322,53	13.988,65
<b>Costo de producción (Dólares)</b>	<b>186.940,73</b>	<b>205.916,04</b>	<b>227.049,50</b>	<b>250.596,69</b>	<b>276.844,28</b>
<b>Unidades</b>	<b>107.903,00</b>	<b>118.693,00</b>	<b>130.562,00</b>	<b>143.618,00</b>	<b>157.980,00</b>
<b>Costo unitario de producción (Dólares)</b>	<b>1,73</b>	<b>1,73</b>	<b>1,74</b>	<b>1,74</b>	<b>1,75</b>
Paletizado	4.080,00	4.182,00	4.286,55	4.393,71	4.503,56
Flete a puerto	9.000,00	9.225,00	9.455,63	9.692,02	9.934,32
Seguro	8.100,00	8.302,50	8.510,06	8.722,81	8.940,88
Verificación	2.580,00	2.644,50	2.710,61	2.778,38	2.847,84
Manipulación	1.800,00	1.845,00	1.891,13	1.938,40	1.986,86
Flete marítimo	15.000,00	15.375,00	15.759,38	16.153,36	16.557,19
<b>Costo gestión logística CIF</b>	<b>40.560,00</b>	<b>41.574,00</b>	<b>42.613,35</b>	<b>43.678,68</b>	<b>44.770,65</b>
<b>Costo de ventas CIF (Dólares)</b>	<b>227.500,73</b>	<b>247.490,04</b>	<b>269.662,85</b>	<b>294.275,37</b>	<b>321.614,93</b>
<b>Unidades</b>	<b>107.903,00</b>	<b>118.693,00</b>	<b>130.562,00</b>	<b>143.618,00</b>	<b>157.980,00</b>
<b>Costo unitario de ventas (Dólares)</b>	<b>2,11</b>	<b>2,09</b>	<b>2,07</b>	<b>2,05</b>	<b>2,04</b>

### 7.2.3. Proyección de gastos

Para la proyección de los gastos, se ha considerado un escalamiento de 5% anual, y el presupuesto del plan de marketing.

Tabla 21. Presupuesto de gastos operativos (Dólares)

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Personal Administrativo	67.819,60	71.371,58	75.119,16	79.073,92	83.248,19
Luz	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Agua	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
Teléfono	660,00	693,00	727,65	764,03	802,23
Internet	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51
Depreciaciones y amortizaciones	1.323,67	1.323,67	1.323,67	1.358,00	1.358,00
Arriendo	24.000,00	25.200,00	26.460,00	27.783,00	29.172,15

Seguridad	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Útiles de Oficina	60,00	63,00	66,15	69,46	72,93
Legales	1.289,00	1.353,45	1.421,12	1.492,18	1.566,79
Varios	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
<b>Gastos administrativos (Dólares)</b>	<b>100.252,27</b>	<b>105.359,70</b>	<b>110.740,50</b>	<b>116.444,47</b>	<b>122.419,38</b>

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Creación de página web	300,00				
Mantenimiento y dominio página web	-	50,00	55,00	59,00	62,00
Sponsor Facebook	2.500,00	2.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Sponsor Instagram	1.000,00	1.000,00	500,00	500,00	500,00
Sponsor Twiter	1.000,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Muestras gratuitas a distribuidores	256,00	281,60	309,76	340,74	374,81
Ferias internacionales	5.000,00	5.000,00	6.000,00	6.000,00	7.000,00
Productos para degustaciones	256,00	300,00	128,00	128,00	128,00
<b>Gastos de ventas (Dólares)</b>	<b>10.312,00</b>	<b>9.331,60</b>	<b>9.192,76</b>	<b>9.227,74</b>	<b>10.264,81</b>

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

#### 7.3.1. Situación financiera

La situación financiera del proyecto a fin de cada uno de los años es.

Tabla 22. Estado de situación financiera del proyecto al 31 de diciembre

PERÍODO EN MESES 5 años	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO	\$ 114.384,39	\$ 108.032,87	\$ 105.698,29	\$ 111.705,91	\$ 110.992,22
ACTIVO CORRIENTE	\$ 52.587,06	\$ 55.178,20	\$ 61.786,29	\$ 69.213,91	\$ 77.564,22
Bancos y equivalente de efectivo	33.720,00	38.018,53	42.865,50	48.330,85	54.493,86
Exigibles	3.288,67	-	-	-	-
Realizable e inventarios	15.578,39	17.159,67	18.920,79	20.883,06	23.070,36
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 61.797,33	\$ 52.854,67	\$ 43.912,00	\$ 42.492,00	\$ 33.428,00
ACTIVO FIJO	\$ 61.797,33	\$ 52.854,67	\$ 43.912,00	\$ 42.492,00	\$ 33.428,00
Propiedad Planta y Equipo, Intangibles	61.797,33	52.854,67	43.912,00	42.492,00	33.428,00
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ 114.384,39</b>	<b>\$ 108.032,87</b>	<b>\$ 105.698,29</b>	<b>\$ 111.705,91</b>	<b>\$ 110.992,22</b>
PASIVO					
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 10.691,62	\$ 14.630,97	\$ 23.707,23	\$ 42.327,48	\$ 39.341,50

Tramo de deuda CFN a corto plazo	10.691,62	11.869,87	13.177,97	14.630,23	-
Otras cuentas por pagar a corto plazo	-	2.761,10	10.529,26	27.697,26	39.341,50
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 39.678,06</b>	<b>\$ 27.808,20</b>	<b>\$ 14.630,23</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Tramo de deuda CFN a largo plazo	39.678,06	27.808,20	14.630,23	-	-
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 50.369,68</b>	<b>\$ 42.439,17</b>	<b>\$ 38.337,45</b>	<b>\$ 42.327,48</b>	<b>\$ 39.341,50</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital suscrito y pagado	60.740,00	60.740,00	60.740,00	60.740,00	60.740,00
Resultado del ejercicio	3.274,71	4.853,70	6.620,84	8.638,42	10.910,71
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$ 64.014,71</b>	<b>\$ 65.593,70</b>	<b>\$ 67.360,84</b>	<b>\$ 69.378,42</b>	<b>\$ 71.650,72</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 114.384,39</b>	<b>\$ 108.032,87</b>	<b>\$ 105.698,29</b>	<b>\$ 111.705,91</b>	<b>\$ 110.992,22</b>

Todos los años el proyecto tendrá capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes pues el índice de liquidez es mayor a uno; el año 2018 por cada dólar de activo habrán 44 centavos de deuda y el año 2022 35 centavos lo que incrementa la independencia operativa; el año 2018 por cada dólar de pasivo habrá un aporte de 56 centavos de aporte patrimonial y en 2022 65 centavos lo que corrobora el compromiso de los socios. La rentabilidad neta en ventas el 2018 será 9,63% y se incrementa hasta 14,13% el 2022; la rentabilidad sobre activos es 34,08% el 2018 y 117,54% el 2022 valor muy superior a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo, por lo que el proyecto es muy rentable; una situación similar se observa en el ROE que varía entre 60,90% el 2018 y 182,07% el 2022. Los indicadores del proyecto son superiores a los que presenta la industria.

Tabla 23. Índices financieros

ÍNDICES	Industria	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez	2,45	4,92	3,77	2,61	1,64	1,97
Apalancamiento	0,62	0,44	0,39	0,36	0,38	0,35
Apalancamiento patrimonial	0,38	0,56	0,61	0,64	0,62	0,65
Rentabilidad neta	12,14%	9,63%	12,69%	15,37%	17,80%	19,95%
Rentabilidad sobre activos ROA	27,12%	34,08%	53,60%	74,81%	92,42%	117,54%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	41,11%	60,90%	88,27%	117,39%	148,81%	182,07%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017)

### 7.3.2. Proyección de los estados de resultados

Tabla 24. Estado de resultados entre el 1 de enero y 31 de diciembre del año

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas totales	404.636,25	456.226,22	514.393,88	579.978,29	653.926,35
(-) Costo de ventas	(227.500,73)	(247.490,04)	(269.662,85)	(294.275,37)	(321.614,93)
Utilidad bruta en ventas	177.135,52	208.736,18	244.731,03	285.702,92	332.311,42
(-) Gastos de administración	(102.179,27)	(107.286,70)	(112.667,50)	(118.458,47)	(124.433,38)
(-) Gastos de ventas	(10.312,00)	(9.331,60)	(9.192,76)	(9.227,74)	(10.264,81)
Utilidad operacional	64.644,26	92.117,88	122.870,77	158.016,71	197.613,23
(-) Gastos financieros	(5.845,29)	(4.783,99)	(3.605,74)	(2.297,64)	(845,38)
UAPI	58.798,97	87.333,89	119.265,04	155.719,07	196.767,85
15% Participaciones empleados	(8.819,85)	(13.100,08)	(17.889,76)	(23.357,86)	(29.515,18)
Utilidad antes de impuestos	49.979,12	74.233,81	101.375,28	132.361,21	167.252,67
22% Impuesto a la renta	(10.995,41)	(16.331,44)	(22.302,56)	(29.119,47)	(36.795,59)
<b>Utilidad neta (Dólares)</b>	<b>38.983,72</b>	<b>57.902,37</b>	<b>79.072,72</b>	<b>103.241,74</b>	<b>130.457,09</b>
Rentabilidad neta en ventas	9,63%	12,69%	15,37%	17,80%	19,95%

Conforme se observa, la rentabilidad neta alcanzada el primer año es 9,63% y se incrementa hasta 19,95% el quinto año.

### 7.3.3. Proyección de los flujos de efectivo

Tabla 25. Flujos de efectivo (Dólares)

CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Actividades operacionales</b>						
Utilidad neta		38.983,72	57.902,37	79.072,72	103.241,74	130.457,09
+ Depreciaciones y amortizaciones		8.942,67	8.942,67	8.942,67	9.064,00	9.064,00
<b>Actividades de Inversión</b>						

- Adquisición PPE e intangibles	(70.740,00)			(7.644,00)		
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+ Δ Deuda Largo Plazo	60.000,00					
- Pago de dividendos	-	(9.630,32)	(10.691,62)	(11.869,87)	(13.177,97)	(14.630,23)
+ Δ Capital	60.740,00					
<b>Incremento neto en efectivo</b>	50.000,00	38.296,06	56.153,42	68.501,52	99.127,77	124.890,86
Efectivo principios del período	-	50.000,00	88.296,06	144.449,48	212.951,00	312.078,77
<b>Total efectivo final del período</b>	50.000,00	88.296,06	144.449,48	212.951,00	312.078,77	436.969,63

Mediante los flujos de caja se determinan los recursos de efectivo disponibles luego de cumplir con las obligaciones operativas, financieras y tributarias, se han estimado por el método indirecto. El flujo de efectivo en las actividades operacionales se genera exclusivamente por la utilidad del ejercicio y la reposición de los gastos no monetarios, depreciaciones y amortizaciones.

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

##### 7.4.1. Tasa de descuento

Para analizar la factibilidad financiera se han establecido las tasas de descuento desde la perspectiva del proyecto (WACC) = 13,17% y corresponde al costo promedio ponderado de capital; y del inversionista (CAPM) = 19,30% que considera el riesgo en el mercado.

##### 7.4.2. Flujos de caja del proyecto e inversionista

Los flujos de caja desde las perspectivas del proyecto e inversionista son.

Tabla 26. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)

CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta		38.983,72	57.902,37	79.072,72	103.241,74	130.457,09
Deprec y amortz		8.942,67	8.942,67	8.942,67	9.064,00	9.064,00
- Adquisición PPE y intangibles				(7.644,00)		
(+) Intereses		5.845,29	4.783,99	3.605,74	2.297,64	845,38

- Escudo fiscal		(8.576,42)	(12.738,52)	(17.396,00)	(22.713,18)	(28.700,56)
<b>Flujo de caja del proyecto</b>	<b>(120.740,00)</b>	<b>45.195,25</b>	<b>58.890,51</b>	<b>66.581,13</b>	<b>91.890,20</b>	<b>111.665,91</b>
<b>CONCEPTO</b>	<b>0</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Flujo del proyecto	(120.740,00)	45.195,25	58.890,51	66.581,13	91.890,20	111.665,91
- Interés (1-T%)		(4.559,32)	(3.731,51)	(2.812,48)	(1.792,16)	(659,40)
- Pago capital		(9.630,32)	(10.691,62)	(11.869,87)	(13.177,97)	(14.630,23)
<b>Flujo de caja del inversionista</b>	<b>(60.740,00)</b>	<b>31.005,61</b>	<b>44.467,38</b>	<b>51.898,78</b>	<b>76.920,07</b>	<b>96.376,28</b>

## 7.5. Índices financieros

Para analizar la factibilidad financiera del proyecto se emplearon los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), y Relación de beneficio a costo (B/C).

Tabla 27. Evaluación financiera del proyecto e inversionista

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO						
CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo relevante	(120.740,00)	45.195,25	58.890,51	66.581,13	91.890,20	111.665,91
Tasa	13,17%	13,17%	13,17%	13,17%	13,17%	13,17%
Factor	1,0000	0,8836	0,7808	0,6899	0,6096	0,5387
Valor actual	(120.740,00)	39.935,35	45.980,59	45.935,14	56.018,02	60.151,13
VP. Acumulado	(120.740,00)	(80.804,65)	(34.824,06)	11.111,08	67.129,10	127.280,24
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>					<b>\$ 127.280,24</b>	
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>					<b>44,33%</b>	
<b>PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)</b>					<b>1 año 10 meses</b>	

EVALUACION FINANCIERA DEL INVERSIONISTA						
CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo relevante	(60.740,00)	31.005,61	44.467,38	51.898,78	76.920,07	96.376,28
Tasa	19,30%	19,30%	19,30%	19,30%	19,30%	19,30%
Factor	1,0000	0,8382	0,7026	0,5889	0,4936	0,4137
Valor actual	(60.740,00)	25.988,53	31.240,97	30.562,00	37.966,95	39.872,90
VP. Acumulado	(60.740,00)	(34.751,47)	(3.510,49)	27.051,50	65.018,46	104.891,35
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>					<b>\$ 104.891,35</b>	
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>					<b>69,38%</b>	
<b>PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)</b>					<b>2 años 2 meses</b>	

Desde la perspectiva del proyecto,  $VAN=127.280,24>0$  y manifiesta la viabilidad del proyecto;  $TIR=44,33\%>13,17\%$  por lo que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en un año y diez meses; por cada dólar que se invierte en el proyecto, se recuperan 2,05 dólares generándose un beneficio neto de 1,05 dólares por cada uno invertido.

Desde la perspectiva del inversionista,  $VAN=104.891,35>0$  y manifiesta la viabilidad del proyecto;  $TIR=69,38\%>19,30\%$  por lo que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en dos años y dos meses; por cada dólar que se invierte en el proyecto, se recuperan 2,73 dólares generándose un beneficio neto de 1,73 dólares por cada uno invertido.

Los indicadores en conjunto muestran que el proyecto es rentable, por lo que debe ser implementado.



## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1. Conclusiones**

El análisis de entornos muestra que en Italia existe un entorno favorable para la introducción de banano procesado como snack o botana deshidratada, ya que tiene muy poca presencia en Italia y este país demanda cada vez mayor cantidad de productos alimenticios naturales; el análisis de Porter determina que la industria es atractiva; y que el proyecto tiene alta sensibilidad a los factores externos porque el total ponderado es 2.75, superior a la media de 2,50.

El análisis del cliente determina el comportamiento de los potenciales clientes, y establece que para ingresar al mercado italiano se requiere calidad y una propuesta de venta única. A todos los encuestados les gustaría probar un snack de fruta deshidratada proveniente del Ecuador; se puede determinar que lo más importante para un posible cliente italiano es el sabor del producto, que no cueste más de 5 € y que contenga una cantidad razonable de fruta deshidratada.

Existe una real oportunidad de negocio para la producción artesanal de un snack de banano deshidratado y su exportación a Italia, porque así lo determinan las opiniones de los expertos, y el banano ecuatoriano es reconocido a nivel mundial como el mejor del mundo, y por ende los snacks ofertarán alta calidad.

La segmentación de mercado muestra que en Roma son 207.504 los consumidores potenciales para el snack de banana deshidratada. La estrategia genérica para este proyecto es la diferenciación, se prevé entregar cualidades distintivas de empaque, sabor, textura, nivel de vitaminas y otros valores agregados significativos para el posible cliente.

La oferta de valor del producto Dal'Equatore, se enfoca en el nivel de beneficio entregado al cliente mediante la fruta seca, y en un valor monetario orientado a la calidad por el origen del producto.

El alcance de las operaciones de Dal'equatore es ser una empresa que oferta frutos deshidratados de alta calidad; que desarrolla una operatividad responsable y ética; ejecuta procesos internos eficientes, sustentada en talento

humano calificado y una filosofía de mejoramiento continuo, para generar productos de calidad.

Al evaluar los flujos desde las perspectivas del proyecto e inversionista, se observa que este es viable y rentable porque los valores de los indicadores de factibilidad financiera VAN, TIR y PRI son favorables.

## **8.2. Recomendaciones**

Ingresar al mercado italiano, para aprovechar que la cultura italiana es muy atractiva para la implementación de este proyecto.

Respetar el diseño del concepto de negocios que se ha diseñado mediante este plan y ser eficiente en su implementación, para desarrollar suficiente capacidad competitiva, y lograr un posicionamiento adecuado en el mercado italiano.

Minimizar el riesgo comercial del proyecto, implementando el plan de marketing según el diseño estratégico desarrollado; y monitorear constantemente la evolución de la empresa en el mercado, para asegurar el logro de los niveles de captación meta establecidos.

Generar una oferta de valor que entregue calidad y adaptación en el producto, busque el mejoramiento continuo, y fije un precio justo accesible y orientado al valor.

Estudiar la posibilidad de introducir el producto en otras ciudades de Italia, una vez que Dal'equatore consolide el modelo de negocio diseñado, para que la marca trascienda a toda Italia y posteriormente a nivel europeo.

Implementar el proyecto pues existe un mercado objetivo muy atractivo, los modelos operacional y organizacional a desarrollar son viables, y, el proyecto es financieramente factible y rentable, conforme lo establecen los indicadores financieros VAN, TIR y PRI.

## Referencias

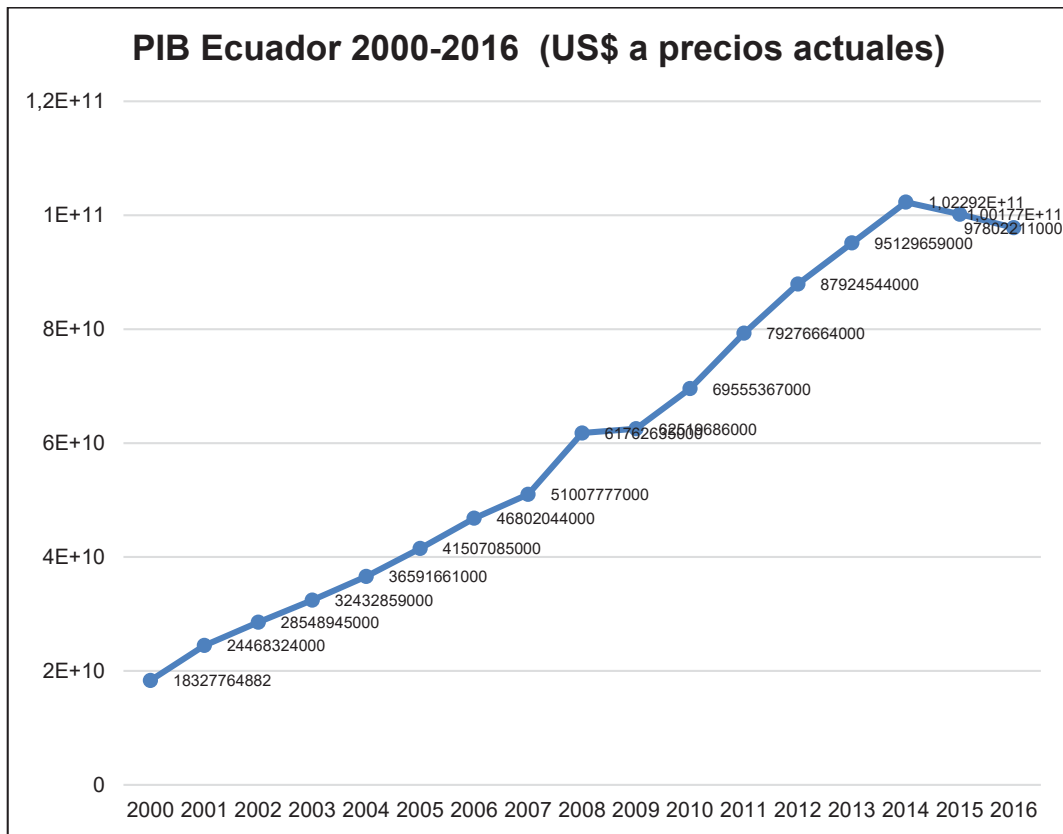
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (01 de 08 de 2017). *AEBE*. Recuperado el 15 de 10 de 2017, de Informes estadísticos: [http://www.aebe.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/CiasExpAcum\\_Dic16.pdf](http://www.aebe.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/CiasExpAcum_Dic16.pdf)
- Asociación Médica Argentina* . (s.f.). Recuperado el 22 de 11 de 2017, de <https://www.ama-med.org.ar/>
- Banco Central del Ecuador. (01 de 01 de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de Estadísticas, Balanza Comercial: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2017). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de Riesgo País: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Mundial. (01 de 03 de 2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de Entorno socioeconómico de Italia: <http://datos.bancomundial.org/pais/italia>
- Banco Mundial. (2017). *Factores coyunturales de comercio, independencia y calidad de vida*. New York: Banco Mundial. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Cámara de Comercio Italiana. (01 de 01 de 2017). *Cámara de Comercio Italiana*. Recuperado el 18 de 10 de 2017, de [documenti.camera.it: http://documenti.camera.it/apps/nuovosito/attigoverno/Schedalavori/getTesto.aspx?file=0332.pdf&leg=XVII](http://documenti.camera.it/apps/nuovosito/attigoverno/Schedalavori/getTesto.aspx?file=0332.pdf&leg=XVII)
- COLDIRETTI. (01 de 08 de 2017). *COLDIRETTI*. Recuperado el 22 de 11 de 2017, de Estadísticas del mercado italiano: <http://www.coldiretti.it/News/Pagine/419--28-Maggio-2017.aspx>
- Datos Macro. (01 de 03 de 2017). *Datos Macro*. Recuperado el 18 de 06 de 2017, de PIB de Italia: <http://www.datosmacro.com/pib/italia>
- Development Solutions, CEPR. (2017). *Evaluación del impacto sobre la sostenibilidad del comercio entre la Unión Europea y los Países Andinos 3a. Ed.* Bruselas: DG Comercio de la Comisión Europea.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones - PROECUADOR. (2015). *Análisis del Sector Bananero*. Quito: PROECUADOR.
- Earnshaw, G. y. (1997). *Química de los elementos*. New York: Butterworth-Heinemann. Recuperado el 23 de 11 de 2017
- Estévez, I. (2012). *¿Hacia dónde va la política comercial ecuatoriana? Nuevos elementos normativos en el ámbito comercial y sus implicaciones para el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea*. Quito: IAEN .
- Foro Económico Mundial. (2017). *Global Competitiveness Index (GCI)*. New York: Foro Económico Mundial. Recuperado el 19 de 04 de 2017, de (Mundial & 2015-2016, s.f.)

- fruttaebacche.it.* (s.f.). Recuperado el 10 de 04 de 2017, de <https://www.fruttaebacche.it/frutta-disidratata/banana-disidratata-32.html>
- Geert Hofstede. (01 de 01 de 2017). *Geert Hofstede*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de Italy: <https://geert-hofstede.com/italy.html>
- Glosbe. (01 de 06 de 2017). *Glosbe*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de Características nutricionales del banano: <https://es.glosbe.com/es/it/vitamina%20c>
- <http://www.neronatura.it/>. (s.f.). Recuperado el 11 de 04 de 2017, de <http://www.neronatura.it/>
- INEC. (s.f.). *INEC*. Recuperado el 19 de 04 de 2017, de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- INEC. (28 de 08 de 2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor>
- Instituto de la Ciudad. (2017). *Ecuador en cifras el año 2016*. Quito: CONQUITO.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Tendencias culturales y prácticas en el Ecuador*. Quito: INEC.
- ISTAT. (01 de 01 de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas de Italia*. Recuperado el 18 de 10 de 2017, de Estadísticas nacionales: <http://www.istat.it/en/files/2017/06/12.pdf>
- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing 3a. Ed.* México: Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques. (2013). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 3ra. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Metro Ecuador. (30 de 10 de 2017). *metroecuador.com*. Recuperado el 03 de 11 de 2017, de Coyuntura económica y desempleo en el Ecuador: <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/10/17/desempleo-ecuador-41-septiembre.html>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información . (01 de 02 de 2017). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Obtenido de Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Organización Heritage. (15 de 06 de 2017). *Heritage Organization*. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de Country/italy: <http://www.heritage.org/index/country/italy>
- Organización We Forum. (01 de 03 de 2017). *We Forum Organization*. Recuperado el 20 de 10 de 2017, de Reportes de Tecnología: <https://www.weforum.org/reports>
- Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation*. TimClark.
- PROECUADOR. (01 de 07 de 2016). *PROECUADOR*. Recuperado el 19 de 04 de 2017, de Condiciones y requisitos para exportar alimentos procesados a la Unión Europea: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-alimentos-procesados/>
- PROECUADOR. (2017). *Guía Comercial Italia*. Quito: PROECUADOR.
- PROECUADOR. (15 de 09 de 2017). *PROECUADOR*. Obtenido de Guía de Exportador 2017: <file:///C:/Users/NEW/Downloads/GuiaExportador17Actualizado.pdf>

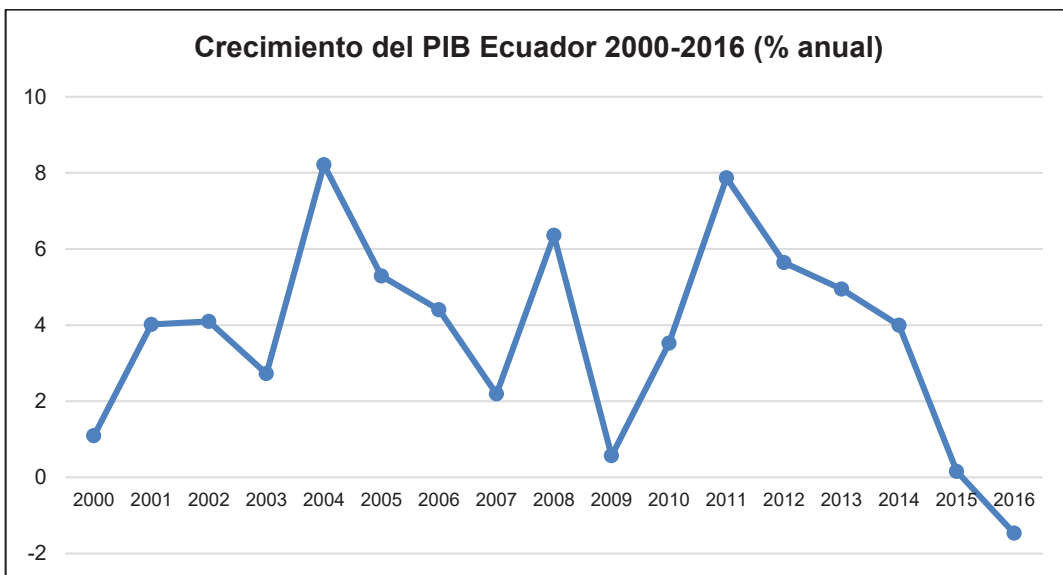
- Revista empresarial EKOS. (20 de 02 de 2017). *Situación y coyuntura socio económica del Ecuador*. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de Crecimiento económico: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094>
- Servicio de Rentas Internas. (01 de 10 de 2015). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 16 de 10 de 2017, de Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000730: <http://www.sri.gob.ec/de/197>
- Sheckter, G. (2014). *Gestión financiera de proyectos 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Superintendencia de Compañías y Valores . (2017). *Análisis de la industria ecuatoriana 2014 - 2016*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.
- Tiendas Roscioli. (01 de 01 de 2017). *Tiendas Roscioli*. Recuperado el 26 de 11 de 2017, de Tiendas Roscioli: <http://www.roscioli.com/>
- Trade Map Organization. (15 de 06 de 2017). *Trade Map*. Recuperado el 25 de 06 de 2017, de Comercio Internacional: [http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3|218|||14719|61|||4|1|1|2|2|1|1|1|1](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218|||14719|61|||4|1|1|2|2|1|1|1|1)
- trademap.org*. (s.f.). Recuperado el 17 de 04 de 2017, de <http://trademap.org/CorrespondingProductsCompanies.aspx?nvpm=3|218|||200899|||20|1|1|2|3|1|1|1|1>
- TSW. (2016). Recuperado el 28 de 11 de 2017, de [www.tsw.it](http://www.tsw.it)
- Unicoop Tirreno. (01 de 10 de 2017). *Unicoop Tirreno*. Recuperado el 26 de 11 de 2017, de Supermercados COOP: <https://unicooptirreno.it/>
- Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (IINEC).
- Van Horne, J. C. (2013). *Adminsitación Finaciera, 13va. Edición*. México D.F.: Prentice Hall.
- Van Horne, J. C. (2015). *Adminsitación Finaciera 14va. Edición*. México D.F.: Prentice Hall.
- Whalley, A. (2014). *Strategic Marketing*. Nueva York: ebooks bookboon.com.
- Wigeek, J. (10 de 07 de 2015). *Ingeniería de Alimentos 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall - RTAC II. Obtenido de What is potpourr: <http://www.wisegeek.com/what-is-potpourri.htm>
- www.shop.nonsolofarma.it*. (s.f.). Recuperado el 20 de 04 de 2017, de <http://shop.nonsolofarma.it/alimenti-biologici/1159-prodigi-della-terra-prodigi-della-terra-banana-bio-criollo-disidratata.html>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Comportamiento del PIB de Ecuador



Tomado de: Banco mundial



Tomado de: Banco mundial



## Anexo 2. Comercio bilateral entre Ecuador e Italia

Producto: 200899 Frutas y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol; preparados o conservados en vinagre, confitados con azúcar pero no puso en almíbar, mermeladas, jaleas y mermeladas, frutas purés y pastas, obtenidos por cocción, y las nueces, el maní y otras semillas, piñas, cítricos, peras, albaricoques, cerezas, melocotones, fresas, arándanos y palmitos)

Ecuador exporta hacia Italia		Italia importa desde el mundo			Ecuador exporta hacia el mundo	
Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2014	Valor en 2015
142	72	50615	36382	37825	25146	28511

En miles de dólares

PRINCIPALES PRODUCTOS NO PETROLEROS EXPORTADOS DE ECUADOR A ITALIA						
MILES USD FOB / TONELADAS						
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2015		2016		PART. 2016
		FOB	TON	FOB	TON	
0803.90.11.00*	BANANAS FRESCAS TIPO «CAVENDISH VALERY»	81,756	176,735	168,244	380,227	36.50%
0306.17.19.00	LOS DEMÁS LANGOSTINOS (GÉNERO DE LAS FAMILIA PENAEIDAE) CONGELADOS	55,549	8,487	71,799	9,922	15.58%
0306.17.99.00	LOS DEMÁS CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECÁPODOS CONGELADOS NCOP	46,143	6,833	52,217	7,187	11.33%
1604.20.00.00	LAS DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	36,565	8,106	16,856	3,649	3.66%
1604.14.10.00*	ATUNES EN CONSERVA	22,884	5,322	29,849	6,221	6.48%
0603.11.00.00	ROSAS FRESCAS CORTADAS	20,105	3,450	22,150	4,066	4.81%
1801.00.19.00*	CACAO EN GRANO CRUDO, LOS DEMÁS EXCEPTO PARA SIEMBRA	14,791	4,785	20,320	6,920	4.41%
0306.17.11.00	LANGOSTINOS ENTEROS CONGELADOS	8,375	1,408	11,776	1,390	2.55%
0603.19.10.00	GYPHOPHILA (LLUVIA, ILUSIÓN) FRESCAS, CORTADAS	6,570	1,011	6,344	935	1.38%
0306.16.00.00	CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECÁPODOS DE AGUA FRÍA CONGELADOS	5,931	961	20,077	2,471	4.36%
	DEMÁS PRODUCTOS	27,291	15,987	41,302	15,549	8.96%
	<b>TOTAL</b>	<b>325,959</b>	<b>233,084</b>	<b>460,933</b>	<b>438,536</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

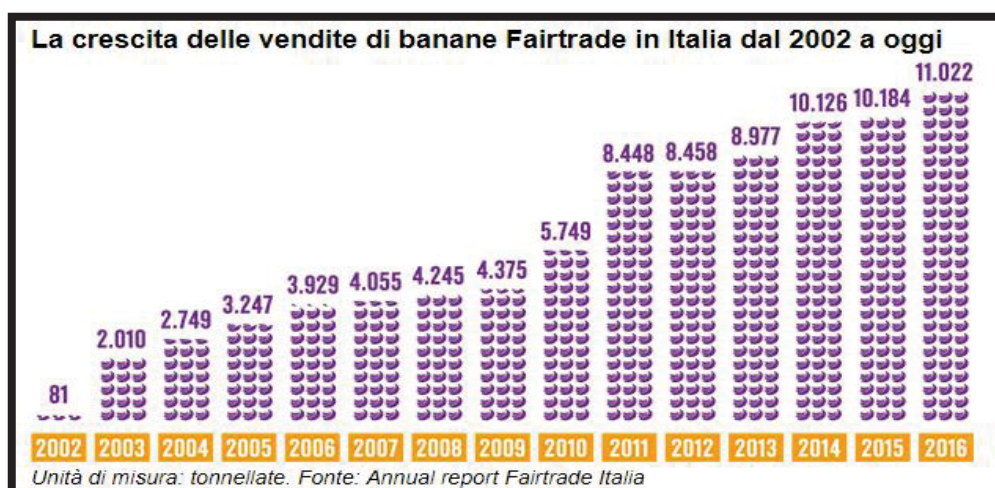


Mercados proveedores para productos importados por Italia con la partida 2008999000

Exportadores	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016
Mundo	41043	42150	50615	36382	37825
Países Bajos	8101	4632	5812	5266	5854
Francia	7025	8140	11756	6205	5488
Alemania	8745	10534	10973	3682	4707
Austria	4025	4760	4291	4266	4530
China	1487	1519	2570	3582	3726
España	1663	1643	1990	1754	1695
India	144	369	800	1108	1381
Tailandia	834	662	1046	1047	1343
Japón	4	9	708	1023	1314
Costa Rica	132	73	517	965	1191

En miles de dólares

Evolución de ventas de banano frito en Italia 2002 a 2016

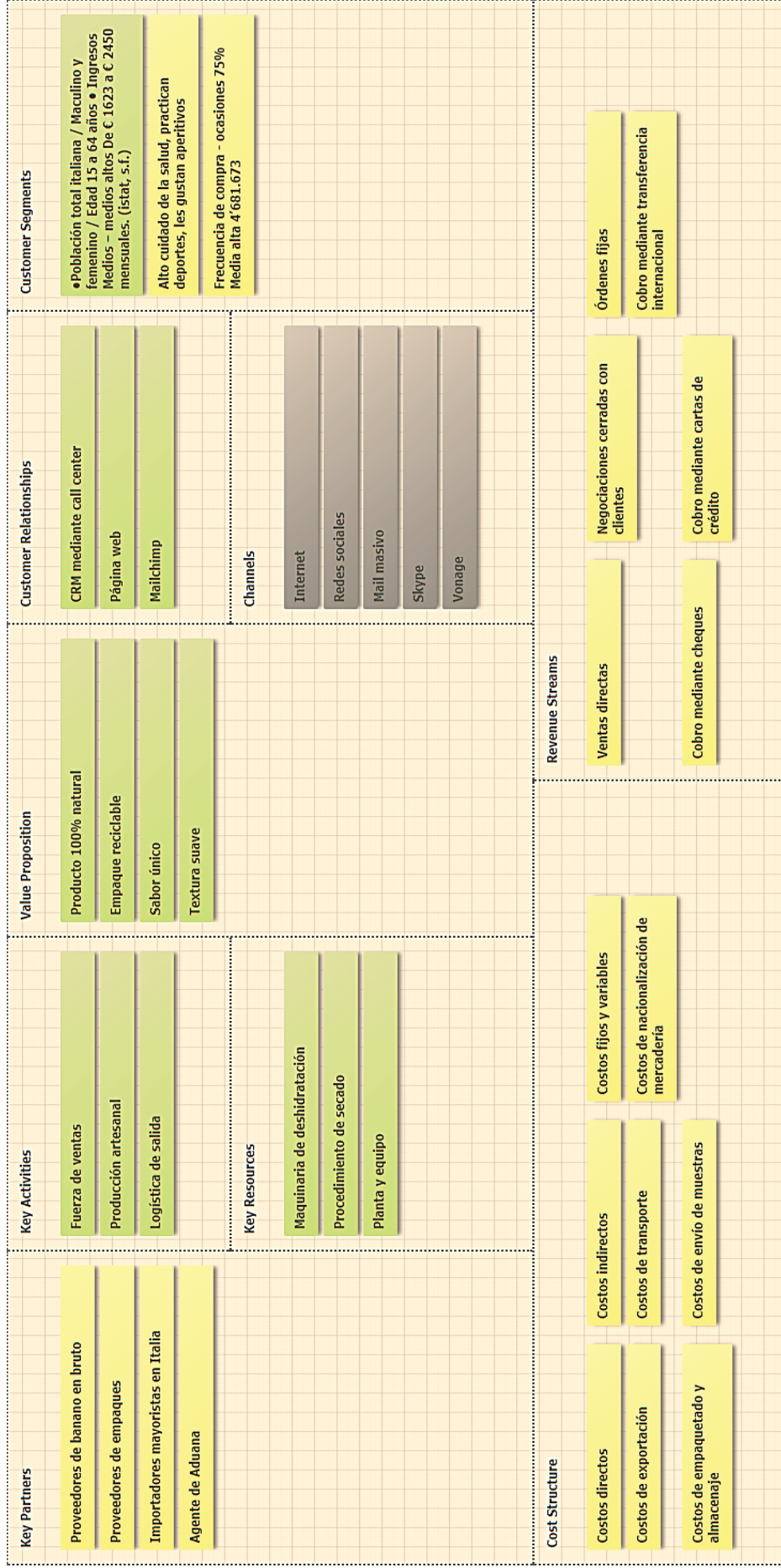


### Anexo 3. Matriz de segmentación de intermediarios e importadores

Imprese e addetti Forma giuridica, settori economici (Ateco 5 cifre) – Italia										
Tipo dato	Numero imprese attive									
Territorio	Italia									
Impresa con dipendenti	Totale									
Seleziona periodo	2015									
Forma giuridica	imprenditore individuale, libero professionista e lavoratore autonomo	società in nome collettivo	società in accomandita semplice	altra società di persone diversa da snc e sas	società per azioni, società in accomandita per azioni	società a responsabilità limitata	società cooperativa sociale	società cooperativa esclusa società cooperativa sociale	altra forma d'impresa	totale
4617: intermediari del commercio di prodotti alimentari, bevande e tabacco	33333	847	1873	1	8	1376	1	27	16	37482
463: commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e prodotti del tabacco	11312	3147	3184	33	455	14743	19	663	187	33743
4631: commercio all'ingrosso di frutta e ortaggi freschi o conservati	2601	791	752	11	64	3563	5	301	52	8140
46312: commercio all'ingrosso di frutta e ortaggi conservati	93	14	27	0	4	171	0	8	2	319
Mercado Potencial estimado por tipo de empresa	47339	4799	5836	45	531	19853	25	999	257	79684
Total importadores, mayoristas, intermediarios y posibles distribuidores	159368									

Tomado de: (ISTAT, 2017)

## Anexo 4. Lienzo CANVAS



Tomado de: (Osterwalder, 2009)

## Anexo 5. Detalle y secuenciamiento del productivo diario

Proceso	Descripción del proceso	Duración (Minutos)
Aprovisionamiento	El banano e insumos llegan a la empresa, la persona encargada de la recepción verifica que correspondan a la cantidad solicitada y cumplan el estándar de calidad requerido.	15,00
Pelado y reposo	Los operarios pelan la fruta manualmente y la colocan en bandejas largas de aluminio, donde la dejan reposar para que la temperatura de la fruta se equilibre con la temperatura del ambiente.	30,00
Selección (Control de calidad)	Mientras la fruta reposa, se realiza un control de calidad para desechar aquellas bananas que presentan sectores con consistencia dura o puntos muertos, manchas de color café y textura demasiado blanda o madura.	15,00
Corte	Las bananas en equilibrio térmico que han pasado el control, se colocan en forma vertical sobre un recipiente simétrico, y se procede a cortarlas transversalmente con una herramienta manual de división. para lograr rodajas simétricas.	30,00
Preservación	Para preservar el producto, las rodajas de banana se introducen en un recipiente de 25 litros de capacidad que contiene una solución acuosa que se elabora con 0.002 libras de estearato ascórbico (preservante inofensivo) y el jugo de 2 limones por cada litro de agua.	15,00
Escurreido	Las rodajas de banana tratadas con el preservante se colocan en canastas de aluminio micoperforadas para que se escurra la solución preservante.	15,00
Deshidratado	Las rodajas de banana escurridas, se colocan sobre planchas de aluminio que se introducen en el horno deshidratador; la fruta seca se saca del horno y se deja enfriar en ambiente externo hasta que su temperatura se equilibre con la del ambiente.	150,00
Empacado	Las bandejas con el producto final se transfieren a la operación de empaque, en la que la fruta seca mediante un dosificador manual, se coloca en envases cilíndricos de papel encerado reciclado y con una selladora se cierran en la parte superior con una tapa del mismo material del envase.	30,00
Almacenado	El producto terminado se almacena en canas plásticas (contenedores) que se apilan en columnas de hasta seis contenedores, para su posterior distribución, en una bodega sin cadena de frío.	15,00
Tiempo total del proceso (minutos)		315,00
Tiempo total del proceso (horas)		5,25



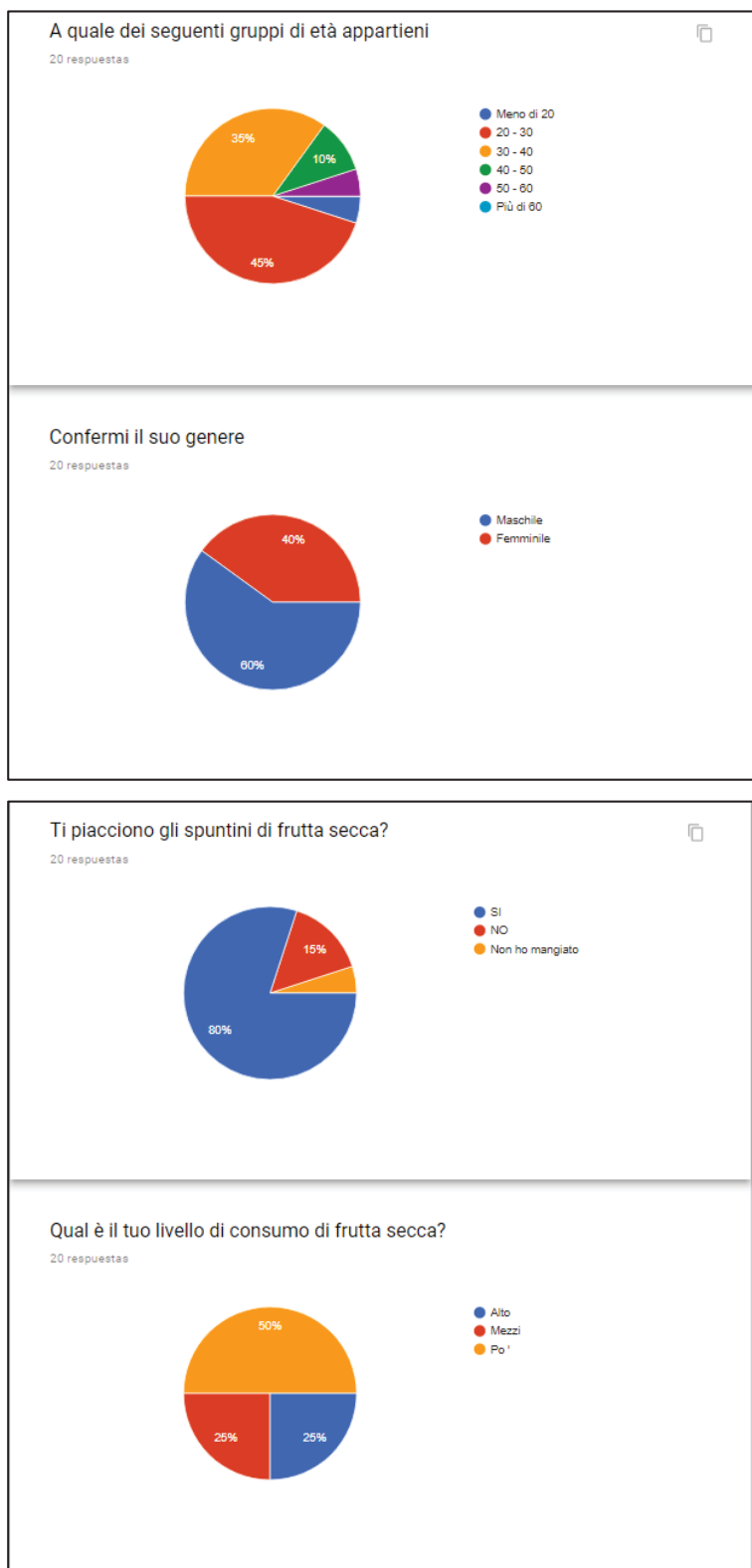
## Anexo 6. Presupuesto del plan de marketing

Detalle de Actividades Clave	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Creación de página web	\$ 300.00				
Mantenimiento y domino página web	\$ -	\$ 50.00	\$ 55.00	\$ 59.00	\$ 62.00
Sponsor Facebook	\$ 2,500.00	\$ 2,000.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Sponsor Instagram	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Sponsor Twiter	\$ 1,000.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Muestras gratuitas a distribuidores 0.10% crecimiento anual	\$ 256.00	\$ 281.60	\$ 309.76	\$ 340.74	\$ 374.81
Ferias internacionales	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,000.00
Productos para degustaciones en supermercados COOP	\$ 256.00	\$ 300.00	\$ 128.00	\$ 128.00	\$ 128.00
<b>Total costos de Marketing</b>	<b>\$ 10,312.00</b>	<b>\$ 9,331.60</b>	<b>\$ 9,192.76</b>	<b>\$ 9,227.74</b>	<b>\$ 10,264.81</b>

## Anexo 7. Costo unitario del empaque de 200gr para banana deshidratada

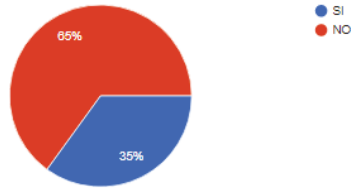
Materia prima-ingredientes	Unidad de medida	Cantidad	Precio	Costo materia
			unitario	prima
Bananas frescas	unidad	8	\$ 0.07	\$ 0.56
Limón fresco	Unidad	2	\$ 0.05	\$ 0.10
Estearato ascórbico E305	Libra	0.002	\$ 8.00	\$ 0.02
Empaque cilíndrico con diseño	Unidad	1	\$ 0.60	\$ 0.60
<b>Costo total materia prima y empaque por unidad</b>				<b><u>\$1.28</u></b>

## Anexo 8. Encuestas



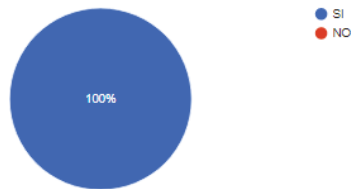
Avete sentito parlare di snack di frutta secca ecuadoriani?

20 respuestas



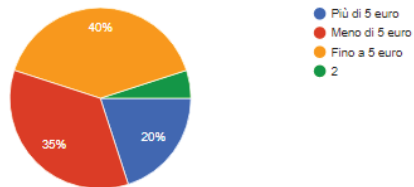
Volete gustare uno spuntino a base di frutta secca ecuadoriani?

20 respuestas



Che prezzo sareste disposti a pagare per gli spuntini ecuadoriani di frutta secca (200 grammi)?

20 respuestas



Oltre il prodotto stesso quale di seguenti influenzerebbe di più la tua decisione di comprare il prodotto?

20 respuestas

