



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE FRUTOS  
DESHIDRATADOS TRADICIONALES DEL ECUADOR HACIA FRANCIA

AUTOR

JOSÉ ZÚÑIGA VIVEROS

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE FRUTOS  
DESHIDRATADOS TRADICIONALES DEL ECUADOR HACIA FRANCIA

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

Profesor Guía:  
Glenda Isabel Vizcaíno

Autor  
José Zúñiga Viveros

Año  
2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

C.I.1711016038

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”.

---

Carlos Alberto Palomino Lazo  
C.I. 1710635234

## 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”.

---

José Zúñiga Viveros

C.I.1722162433

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mis padres por todo su apoyo y cariño durante todos estos años de carrera.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi padre, a mi madre, a mi hermano, a mi mascota y a todos aquellos que aportaron con su granito de arena para que yo lograra llegar hasta este punto de mi carrera, de todo corazón gracias.

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito determinar si es factible o no la creación de una empresa exportadora de frutos deshidratados hacia los departamentos X y XX de Paris.

El análisis del entorno se realizó mediante el uso y manejo de la herramienta PEST, el estudio de la industria se realizó mediante todos los parámetros establecidos por el diamante de PORTER, la demanda global se determinó mediante el cuadro de estimación global de Lambin y el análisis financiero mediante los indicadores financieros de Ross.

La oportunidad de negocio encontrada se basa en tres pilares fundamentales: El tratado firmado entre la Unión Europea y Ecuador, la tendencia a consumir frutas y vegetales por parte de los franceses y la cantidad de confituras que Francia importa.

Para la realización de la venta se determinó que por medio de cadenas de supermercados minoristas como: Carrefour, Monoprix y G20 se puede acceder a mayor cantidad de compradores.

La compañía es de responsabilidad limitada, estipulada por la ley como una empresa mercantil, la empresa cuenta con 14 empleados y está departamentalizada por procesos.

En último lugar se determinó si el proyecto se puede llevar a cabo por medio del cálculo de indicadores financieros, el VAN y la TIR.

## **Abstract**

The present work has the purpose of determine if it is either possible or not the creation of a dehydrated fruit export company towards departments X and XX of Paris.

Environmental scanning was realized through the use and handling of the PEST tool, study of the industry was made through all established parameters by Porter's Diamond, global demand was determined through Lambin's global estimate table and financial analysis through Ross' financial indicators.

The found business opportunity is based in three fundamental pillars: The treaty signed between the European Union and Ecuador, the trend to consume fruits and vegetables from the French and the amount of jams that France imports.

For sale making it was determined that by means of retail supermarket chains like Carrefour, Monoprix y G20 it can be accessed to a bigger amount of buyers.

The company is a limited liability one, stipulated by the law as a trade company, the company has 14 employees and its departmentalized by processes.

Last but not least, it was determined if the project can be carried out by means of calculation of financial indicators, NPV and IRR.

## Índice

<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>1.1. Justificación</b> .....	1
1.1.1. Objetivo general.....	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	2
<b>2. Análisis Entornos</b> .....	3
<b>2.1. Análisis del entorno externo</b> .....	3
<b>2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico) PEST Ecuador</b> .....	3
2.1.1.1. PEST (Ecuador).....	3
2.1.1.1.1. Político.....	3
2.1.1.1.2. Económico.....	4
2.1.1.1.3. Social.....	4
2.1.1.1.4. Tecnológico.....	4
2.1.1.2. PEST de Francia.....	5
2.1.1.2.1. Político.....	5
2.1.1.2.2. Económico.....	6
2.1.1.2.3. Social.....	6
2.1.1.2.4. Tecnológico.....	8
2.1.1.3. Análisis de la industria (PORTER).....	10
2.1.1.3.1. Amenaza de nuevos competidores en el mercado francés.....	10
2.1.1.3.2. Rivalidad entre competidores.....	11
2.1.1.3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	12
2.1.1.3.4. Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.1.1.3.5. Poder de negociación de los clientes.....	13
2.1.1.4. Conclusiones PEST (Ecuador).....	14
2.1.1.5. Conclusiones PEST (Francia).....	14
2.1.1.6. Conclusiones PORTER.....	15
<b>3. Análisis del cliente</b> .....	17
<b>3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa</b> .....	17

3.1.1. Presentación y análisis: entrevistas a profundidad.....	17
3.1.2. Presentación y análisis: encuestas.....	22
3.1.3. Conclusiones de las entrevistas a profundidad y encuestas....	26
<b>4. Oportunidad de negocio.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.....</b>	<b>27</b>
<b>5. Plan de marketing.....</b>	<b>29</b>
<b>5.1. Estrategia general de marketing.....</b>	<b>29</b>
5.1.1. Mercado Objetivo.....	30
5.1.2. PROPUESTA DE VALOR PARA EL MINORISTA.....	32
5.1.3. Propuesta de valor para el consumidor final.....	33
<b>5.2. Mezcla de Marketing.....</b>	<b>33</b>
<b>5.2.1. Análisis del producto.....</b>	<b>33</b>
5.2.1.1. Atributos.....	33
5.2.1.2. Branding.....	35
5.2.1.3. Empaque.....	35
5.2.1.4. Etiquetado.....	36
<b>5.2.2. Análisis del precio.....</b>	<b>37</b>
5.2.2.1. Costo de venta.....	37
5.2.2.2. Estrategia de precios.....	38
5.2.2.2.1. Estrategia de entrada.....	38
5.2.2.2.2. Estrategia de ajuste.....	39
<b>5.2.3. Análisis de la plaza.....</b>	<b>40</b>
5.2.3.1. Estrategia de distribución.....	40
5.2.3.2. Puntos de venta.....	40
5.2.3.3. Estructura del canal de distribución designado.....	41
<b>5.2.4. Análisis de la promoción.....</b>	<b>41</b>
5.2.4.1. Estrategia promocional.....	41
5.2.4.2. Publicidad.....	41
5.2.4.3. Relaciones públicas.....	41
5.2.4.4. Fuerza de ventas.....	42

5.2.4.5. Marketing directo .....	42
5.2.5. Acciones de la mezcla de marketing proyectada y costeadas..	42
<b>6. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>43</b>
<b>6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....</b>	<b>44</b>
6.1.1. Misión.....	44
6.1.2. Visión.....	44
6.1.3. Objetivos SMART de la organización.....	44
6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo.....	44
6.1.3.2. Objetivos a largo plazo.....	45
<b>6.2. Plan de Operaciones.....</b>	<b>45</b>
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización.....	45
6.2.1.1. Análisis de tiempos y costos de operación .....	45
6.2.1.2. Análisis de flujos de operaciones.....	46
6.2.1.3. Infraestructura requerida para la operación .....	46
<b>6.3. Estructura Organizacional propuesta.....</b>	<b>47</b>
6.3.1. Estructura legal.....	47
6.3.2. Diseño organizacional.....	47
6.3.3. Organigrama funcional.....	48
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>50</b>
<b>7.1. Fuentes y políticas financieras.....</b>	<b>50</b>
7.1.1. Fuentes de ingreso.....	50
7.1.2. Gastos principales.....	51
7.1.3. Márgenes de ganancia.....	51
7.1.4. Activos y pasivos corrientes: políticas de pago y cobro.....	51
7.1.5. Inversión en activos no corrientes.....	52
<b>7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de     capital.....</b>	<b>52</b>
7.2.1. Justificación de la inversión inicial.....	52
7.2.2. Justificación de la estructura de capital.....	52

<b>7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....</b>	<b>53</b>
7.3.1. Justificación de la proyección de ingresos.....	53
7.3.2. Justificación del crecimiento de costos y gastos.....	53
7.3.3. Pago de la deuda.....	53
7.3.4. Crecimiento de propiedad, planta y equipo.....	54
<b>7.4. Valoración financiera del proyecto.....</b>	<b>54</b>
7.4.1. Estructura del capital.....	54
7.4.2. Flujo de caja proyectado del inversionista y del proyecto.....	54
7.4.3. Beta desapalancada y valor terminal de la caja del proyecto.....	55
7.4.4. VAN.....	55
7.4.5. TIR.....	55
7.4.6. Período de recuperación.....	56
<b>7.5. Índices financieros comparados con la industria.....</b>	<b>56</b>
7.5.1. Índice de liquidez.....	56
7.5.2. Índice de endeudamiento.....	56
7.5.3. Índice de rentabilidad.....	57
7.5.4. Índice de actividad.....	57
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>58</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Certificados Internacionales .....	11
Tabla 2: Proveedores de fruta fresca .....	13
Tabla 3: Matriz EFE.....	16
Tabla 4: Principales minoristas en Francia.....	30
Tabla 5: Población mercado meta.....	32
Tabla 6: Canvas para el minorista.....	32
Tabla 7: Componentes vitamínicos en un empaque de 150 gramos.....	34
Tabla 8: Costo de venta de una caja con diez empaques de 150 gramos .....	37
Tabla 9: Capacidad de los contenedores .....	38
Tabla 10: Cálculo costo de exportación del primer mes de operaciones .....	38
Tabla 11: Tabla de descuentos .....	39
Tabla 12: Comisiones.....	42
Tabla 13: Acciones de la mezcla de marketing costeadas.....	42
Tabla 14: Cadena de valor de la empresa .....	43
Tabla 15: Infraestructura .....	46
Tabla 16: Estimación de la demanda global en Paris.....	50
Tabla 17: Márgenes de ganancia .....	51
Tabla 18: Políticas de Cuentas por cobrar .....	51
Tabla 19: Políticas de cuentas por pagar .....	51
Tabla 20: Justificación de la Inversión inicial.....	52
Tabla 21: Estructura de capital.....	52
Tabla 22: Flujo de caja .....	54
Tabla 23: Beta del proyecto.....	55
Tabla 24: CAPM y WACC .....	55
Tabla 25: VAN.....	55
Tabla 26: TIR.....	55
Tabla 27: Tiempo de recuperación.....	56
Tabla 28: Indicadores de Liquidez.....	56
Tabla 29: Porcentaje de endeudamiento.....	56
Tabla 30: Indicadores de rentabilidad .....	57
Tabla 31: Indicadores de actividad.....	57

## Índice de Figuras

Figura 1: Dimensiones de Hofstede .....	8
Figura 2: Consumo de fruta.....	23
Figura 3: Frecuencia de compra en el supermercado .....	23
Figura 4: Temporada de consumo .....	23
Figura 5: Lugar de compra .....	24
Figura 6: Origen de importaciones .....	24
Figura 7: Frecuencia con la cual se realiza una importación.....	25
Figura 8: Decisión sobre la presentación del producto del producto .....	25
Figura 9: Decisión sobre el precio del producto .....	25
Figura 10: Oportunidad de negocio .....	27
Figura 11: Logo de la compañía.....	35
Figura 12: Presentación del empaque.....	35
Figura 13: Reverso del etiquetado .....	36
Figura 14: Anverso del etiquetado.....	37
Figura 15: Puntos de venta .....	40
Figura 16: Canales de distribución de la empresa .....	41
Figura 17: Mapa de procesos.....	44
Figura 18: Tiempos y costos de operación.....	45
Figura 19: Imagen del galpón.....	46
Figura 20: Ubicación del galpón.....	46
Figura 21: Organigrama funcional de la empresa en los primeros dos años de operaciones.....	48
Figura 22: Pago de la deuda de capital.....	53

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación**

La realización de este trabajo tiene como objetivo determinar la posibilidad de implementar una empresa dedicada a la exportación de frutas deshidratadas hacia Francia. La importancia de este trabajo radica en determinar todos los obstáculos que una empresa ecuatoriana presenta al momento de exportar al mercado europeo un producto final. El presente plan de negocios tiene como finalidad presentar información acerca del mercado de confituras en Francia con la finalidad de proveer un producto nuevo cuya base sea frutas deshidratadas tradicionales del Ecuador. La elaboración de este producto se realizará con productos nacionales, a través del cumplimiento de todos los estándares de calidad y las normativas exigidas por la Unión Europea. El producto que se va a ofrecer consiste en la combinación de varias frutas tradicionales que se cultivan en el país, que pasan a través de un proceso de deshidratación. Según el centro de investigación de comercio internacional ubicado en Suiza en el año 2016, en Francia se importó alrededor de 5 millones de euros en frutas cítricas, sandías, melones y sus cortezas. El producto va a estar conformado por tres frutas deshidratadas que se cultiven en el país, el producto podrá ser vendido en cadenas minoristas y mayoristas de toda Francia; por medio del acuerdo multipartes firmado por el Ecuador con la Unión Europea el 11 de Noviembre del año 2016 (El Universo, 2016), además el ingreso al mercado francés se convierte en una plataforma para ingresar a otros mercados que pertenecen a la Unión Europea y también se convierte en una oportunidad para ingresar a otros mercados ubicados en el continente asiático.

### **1.1.1. Objetivo general**

Determinar la factibilidad para la implementación de un plan de negocios para la exportación de frutos deshidratados tradicionales del Ecuador hacia Francia.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de la industria y de su entorno a través del estudio PEST y PORTER.
- Analizar la cantidad de importaciones y exportaciones que realiza el país mediante la herramienta de TRADEMAP.
- Analizar al cliente mediante herramientas cualitativas y cuantitativas.
- Describir la oportunidad de negocio mediante el análisis interno y externo del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing para definir el mercado objetivo, la propuesta de valor, la mezcla de marketing.
- Determinar la estrategia de marketing más factible para ingresar en un nuevo mercado.
- Proponer la creación de una estructura organizacional mediante la elaboración de la misión, visión y los objetivos de la organización.
- Establecer las operaciones internas y la cadena de abastecimiento para la elaboración del producto.
- Elaborar un plan financiero mediante la proyección de ingresos, costos y gastos de la compañía y la proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo e indicadores financieros.

## 2. Análisis Entornos

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico) PEST Ecuador

##### 2.1.1.1. PEST (Ecuador)

###### 2.1.1.1.1. Político

- **Tratados y acuerdos comerciales**

El acuerdo multipartes entre la Unión Europea y Ecuador entró en vigencia el pasado 2 de enero del año 2017, a través de una serie de negociaciones, Ecuador se adhirió al acuerdo firmado por Colombia y Perú en el año 2013. La Unión Europea es uno de los destinos más importantes para las exportaciones ecuatorianas es una de las pocas regiones con la cual Ecuador tiene superávit comercial (2.832.896 millones), el 76% de las importaciones desde la Unión Europea ya ingresan con arancel cero entre las cuales se encuentran productos derivados de frutas y vegetales. El acuerdo suscrito por el país incrementará las exportaciones de productos ecuatorianos tradicionales y no tradicionales además el tratado impulsará el desarrollo de las empresas exportadoras de frutas, legumbres y hortalizas hacia el mercado europeo. (Fedexpor, 2017). Es una **oportunidad** porque la posibilidad de exportar a Europa y acceder a un mercado de 515 millones de personas es mucho más factible a través del acuerdo.

- **Incentivos para el sector exportador**

El Ministerio de Comercio Exterior tiene como objetivo disminuir el actual déficit de la balanza comercial a través del fomento de las exportaciones, tanto la SENAE como el COMEX apoyarán a los exportadores a través de la agilización de trámites, el otorgamiento de créditos por parte de entidades públicas y la asesoría en temas legales concernientes al proyecto. Las pequeñas empresas que tendrán el apoyo de ProEcuador en el tema de promoción y etiquetado. Alrededor de 200 empresas PYMES se acogerán a este proyecto durante un periodo de tres años. Es una **oportunidad** para todas las compañías ecuatorianas que desean exportar productos no tradicionales al extranjero. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)

### 2.1.1.1.2. Económico

- **Exportaciones**

Los países que más importan productos ecuatorianos son: Estados Unidos, Holanda, Chile, Perú y Colombia. Estados Unidos constituye el principal socio comercial del país en este rubro, el 50% de las exportaciones se realizan hacia ese país. Francia es el octavo país que más importa productos ecuatorianos además las importaciones de confituras, jaleas y mermeladas desde Francia representan 7,6% de las importaciones mundiales, en el año 2016 se exportó 1530 toneladas hacia ese país con un valor unitario de USD de 630, en total se exportó USD 20000 en frutas, confituras y sus derivados. (Trade Map, 2016). La tasa de crecimiento promedio para las exportaciones de confituras y preparaciones de frutas durante los últimos cinco años ha sido del 3%. Se considera una **oportunidad** porque entre el año 2012 y el año 2016 las exportaciones de confituras hacia Francia han mantenido una tasa de crecimiento positiva.

### 2.1.1.1.3. Social

- **Condición de vida**

En la región Sierra la población total es aproximadamente 7.108.669 habitantes, el indicador pobreza por consumo es del 25,5% mientras que el otro porcentaje tiene condiciones de vida aceptables, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas es del 44% y la pobreza extrema por consumo es del 4,2%, la canasta básica familiar ha ido en incremento a partir del año 2016 y en enero de este año el costo fue de USD 701,93, la condición de vida de muchos trabajadores impide el desarrollo óptimo de la producción de la empresa. Se considera una **amenaza** porque no existe mano de obra calificada para ciertas labores. (INEC, 2017).

### 2.1.1.1.4. Tecnológico

- **Nuevos sistemas de comercialización**

De acuerdo al Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, cerca del 85% de las PYMES han optado por llevar sus cuentas financieras por medio de softwares de contabilidad y finanzas. Muchas empresas han decidido aplicar softwares CRM "Customer Relationship

Management” para mejorar sus relaciones con los clientes (Universidad Andina Simón Bolívar, 2017). Se considera una **oportunidad**, porque las PYMES han mejorado sus procesos gracias a softwares especializados, facilitando el desarrollo de procesos el manejo de inventarios y la comunicación con agentes y clientes externos.

- **Desarrollo de Ciencia y Tecnología**

De acuerdo al índice de global de innovación, Ecuador se encuentra en el puesto 100 de 128 países, es uno de los países con menor desarrollo tecnológico en América Latina, apenas 1,2% del PIB está destinado al desarrollo de nuevas tecnologías y solo el 1e% de las PYMES ecuatorianas destinan sus recursos a la investigación e innovación de productos. En el transcurso del año 2016 el MIPRO decidió integrar las cadenas de valor geográficamente a través de clusters, sin embargo aún no existen proveedores especializados que puedan mejorar la cadena productiva y los estándares de calidad, en el país se determinó cinco posibles clusters de fruta fresca ubicados en Pichincha, Santo Domingo, Imbabura, Los Ríos y EL Oro. Los clusters localizados aún necesitan inversión por parte de los organismos estatales para mejorar su desarrollo en el área agroindustrial. (Banco Mundial, 2017). Se considera una **amenaza** porque no existe una cantidad de proveedores especializados que puedan abastecer a la empresa de insumos de calidad bajo estándares de la Unión Europea.

## 2.1.1.2. PEST de Francia

### 2.1.1.2.1. Político

- **Elecciones presidenciales**

Las elecciones presidenciales se llevaron a cabo el mes de Abril 2017 el ganador de la contienda fue el líder de la izquierda Emanuel Macron. A diferencia de su contendiente Marine Le Pen, Macron tiene como consigna una economía más aperturista y menos proteccionista, promoviendo los tratados bilaterales (Tratado de la Unión Europea con Ecuador) y defendiendo la postura de mantener a Francia en la Unión Europea (Pisani-Ferry & Martin, 2017). Es una **oportunidad** porque las políticas de apertura permitirán un

acercamiento más estrecho entre las dos naciones mejorando las relaciones bilaterales entre Francia y Ecuador.

#### **2.1.1.2.2. Económico**

- **Desempleo**

Francia es una de las principales economías del mundo y constituye uno de los motores de la Unión Europea junto con Alemania y Países Bajos, la tasa de desempleo es uno de los problemas que ha venido aquejando el país durante los últimos años, el desempleo en Febrero de este año bordeó los 10 puntos porcentuales (10,1% hombres y 9,9% mujeres), durante los últimos cinco años la tasa de desempleo en Francia no ha presentado cambios drásticos sin embargo el sector agroindustrial cada se ve más debilitado al reducir nómina de empleados y sustituirlos por maquinaria (Banque de France, 2017). Se considera una **amenaza** porque el consumo per cápita de alimentos se reduce debido a que muchos ciudadanos franceses no tienen suficiente poder de adquisición para adquirir productos importados.

- **Importaciones**

Francia cuenta actualmente con una tasa de crecimiento del 9% con respecto al volumen de las importaciones de frutas desde Ecuador. El país galo importa al año alrededor de USD 2.000.000 en jaleas, confituras y otros derivados referentes a frutas y frutas secas, los principales países que exportan derivados de frutas secas hacia ese país son: Italia, Bélgica, Holanda, Alemania, y España (Trade Map, 2016). Se considera una **oportunidad** porque de acuerdo a las tendencias de mercado, las compañías francesas se han dedicado a importar más frutas debido al incremento del consumo per cápita de frutas en los franceses.

#### **2.1.1.2.3. Social**

- **Tendencias de consumo**

Los gustos y preferencias de los franceses han variado en los últimos años debido al incremento de enfermedades debido a la ingesta de alimentos mal elaborados, de acuerdo a un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, en Francia actualmente el 70% de los compradores tiene un interés marcado

por el origen de los productos comprados y el 67% por su composición nutricional. Aproximadamente el 58% de las personas prefieren comer productos que no contengan mucho azúcar, el 87% consume frutas al menos una vez por semana, el 50% prefiere productos bajos en grasa, el 54% utiliza muy poca sal en sus comidas y el 58% consume productos bio (ESG, 2017). Se considera una **oportunidad** porque las cifras afirman que la cultura francesa ha cambiado sus hábitos alimenticios y la tendencia a consumir frutas es cada vez más común en los franceses.

- **Gasto de los hogares**

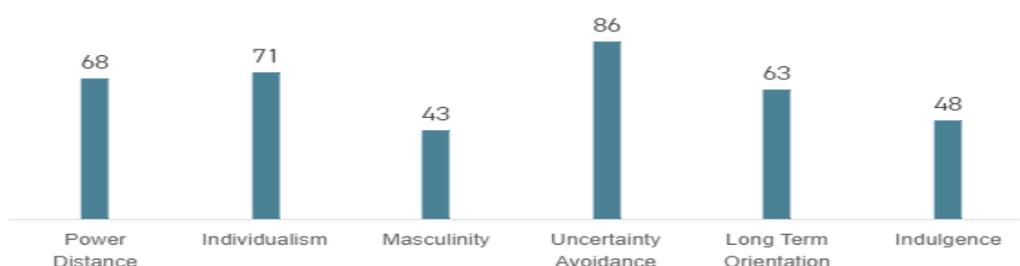
El gasto consumo de los hogares creció a partir del año 2013, en el año 2015 el gasto fue de USD 1500 millones de acuerdo a los últimos datos obtenidos de las Naciones Unidas el 26,9% del gasto se destina a la vivienda y el gasto de servicios básicos y el 23,5% se destina al transporte, alimentos y bebidas no alcohólicas, estos dos rubros representan las prioridades que tienen los franceses en referencia a consumo. En Francia el consumo de frutas y vegetales se ha reducido en apenas un 2%. En total los hogares franceses gastan un aproximado de USD 27 millones en frutas, vegetales y sus derivados. (Santander Trade Portal, 2018). Se considera una **oportunidad** porque la cultura francesa tiene como prioridad el gasto en consumo de alimentos sanos como frutas y vegetales.

### **Análisis de las 6 dimensiones de Hofstede en Francia**

- Distancia de poder: Con un puntaje de 68, el país obtiene uno de los índices más altos a nivel global, los niños son educados para ser emocionalmente dependientes, es una sociedad en donde cierto nivel de desigualdad es aceptable.
- Individualismo: La sociedad francesa es muy individualista, los individuos toman las decisiones de acuerdo a sus preocupaciones o metas, en las compañías está por encima el bienestar de una sola persona que el objetivo primordial de la compañía.
- Masculinidad: Con un puntaje de 43, la sociedad francesa tiende hacia el polo femenino es decir prefieren las buenas relaciones con sus más allegados, una sociedad menos materialista, seguridad dentro de la

empresa, un trabajo estable y una vida tranquila. La clase media alta está considerada en el polo femenino, la clase trabajadora está en el polo masculino.

- Evasión de la incertidumbre: Los empleados prefieren una organización bien estructurada, no les gusta recibir sorpresas inesperadas, prefieren mantenerse en un puesto por mucho tiempo antes de cambiar de trabajo.
- Orientación hacia el futuro: La sociedad francesa está más enfocada en realizar acciones a largo plazo, la mayoría de empresas prefieren hacer inversiones en mercados financieros a largo plazo.
- Indulgencia: Existen ciertas restricciones en la conducta de los franceses que impiden un comportamiento irracional o cierta moderación para divertirse.



**Figura 1: Dimensiones de Hofstede**

Tomado de: Hofstede

Se considera una **oportunidad** porque de acuerdo al estudio de las seis dimensiones, la cultura francesa está orientada a trabajos y contratos a largo plazo además es una sociedad muy formal que no le gusta los cambios inesperados.

#### 2.1.1.2.4. Tecnológico

- **Avances tecnológicos e innovación**

Francia se encuentra en segundo lugar en investigación en Europa, las principales compañías francesas se han dedicado a desarrollar tecnologías que mejoren el desarrollo productivo de las industrias relacionadas con el desarrollo y la innovación de productos en el área agroalimentaria. En comparación con

Alemania, el país galo ha desarrollado nuevos productos (Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, 2017). Se considera una **amenaza** porque existen empresas francesas desarrollando nuevas tecnologías para mejorar la producción de frutas y vegetales.

- **Puertos marítimos y logística**

Francia cuenta con más de 100 de puertos de última tecnología, cuatro de los más grandes puertos de Europa se encuentran en ese país, además el transporte marítimo es mucho más accesible que el transporte aéreo. Los principales puertos por los cuales llega la mercancía ecuatoriana son: Le Havre y el puerto de París, también se puede acceder por otros puertos como; Brest, Dunquerque, Bordeaux, Rouen, Fos-Sur-Mer, Marsella, Saint Nazaire. Le Havre es el puerto más importante para los exportadores ecuatorianos porque allí se comercializa más del 90% de las exportaciones marítimas del Ecuador (ProEcuador, 2017). Se considera una **oportunidad** porque Francia se encuentra en el puesto 16 de los países con mejor desempeño logístico, lo que facilita la descarga de mercancías ecuatorianas y reduce costos debido a la rapidez con la cual, la carga se encuentra a disposición de la empresa para su comercialización.

- **Desarrollo sustentable y medio ambiente**

La agricultura biológica (Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, 2017) garantiza el respeto del medio ambiente y de los animales, la agricultura biológica se distingue por la no utilización de pesticidas, sustancias y productos químicos en la cosecha y siembra de frutos y vegetales, además promueve el reciclaje de materiales orgánicos, todos los productos que ingresen al mercado europeo deben adecuarse a estas reglas y a las normas de producción establecidas por la Unión Europea, la marca AB permite a los profesionales identificar sus productos con estándares de calidad y respeto al medio ambiente. (Minister de l'agriculture et de l'alimentation, 2017). Se considera una **amenaza** porque los productos que se importan en la Unión Europea deben obtener el sello AB que verifica la calidad del producto desde su cosecha hasta su entrega, pocos proveedores cuentan con estándares de calidad de la Unión Europea.

### 2.1.1.3. Análisis de la industria (PORTER)

#### Código CIIU

C1030.16 Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos.

#### Partida Arancelaria

20.07 Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.

#### 2.1.1.3.1. Amenaza de nuevos competidores en el mercado francés

La Amenaza de nuevos competidores se considera **MEDIA-ALTA** a pesar de que no se necesita una fuerte inversión de capital en comparación con los productos industriales existen varias regulaciones sanitarias y certificaciones que se deben cumplir antes de ingresar a la Unión Europea. Los productos que ingresen al mercado europeo deben cumplir con los siguientes requisitos:

#### Requisitos sanitarios y fitosanitarios

- Normas de residuos, plaguicidas y contaminantes
- Requisitos concretos sobre la comercialización y etiquetado para nuevos alimentos.

#### Requisitos medioambientales

- Control de productos químicos
- Control de plaguicidas
- Contenido y diagnóstico de las sustancias químicas

#### Requisitos técnicos

- Valor nutricional
- Especificaciones técnicas en el idioma local
- Fecha de elaboración y fecha de vencimientos del producto
- Seguridad del producto
- Etiqueta ecológica
- El envase debe ser higiénico y generar el mínimo impacto global

**Tabla 1: Certificados Internacionales**

Certificados que avalan la calidad del producto y el trato justo a sus proveedores	
BRC Global Standard for Food Safety issue 7	IFS Food
Business Social Compliance Initiative Code of Conduct - BSCI	International Labour Organization Labour Standards
Global Social Compliance Programme	Safe Quality Food Program - SQF
Fairtrade International - Hired Labour	Sustainably Grown
EU Organic Farming	UN Global Compact
Fair Labor Association	Unilever Sustainable Agriculture Code
IFOAM Standard	WFTO Guarantee System

Tomado de: Standars Map

Existen más de 16 certificados internacionales que avalan la calidad de un producto de frutas deshidratadas sin embargo solo con la obtención del sello europeo, el ingreso del productos es permitido.

### 2.1.1.3.2. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es **MEDIA-BAJA** porque de acuerdo a la investigación realizada en Francia existen 57 empresas dedicadas a la importación de productos con la partida 20.07, pero solo existen cuatro competidores directos de la empresa y estos son: Daco Bello, Alesto Fine, Le temps de saisons y Domino, estas empresas ofrecen empaques individuales de frutas frescas y solo venden en ciertas temporadas del año (Open food facts, 2017). El 28% de las empresas se dedican a importar purés de frutas, castaños y concentrados, el 9% importa mermeladas, el 5% importa compotas, el 37% corresponde a productos obtenidos por cocción con adición de edulcorantes y el 17% se encarga de la importación de comestibles (Trademap,2017). La industria de confituras en Francia ha tenido un crecimiento del 5% en los últimos tres años debido al cambio de preferencias de los consumidores franceses. En Ecuador existe un consorcio de exportación de frutas y alimentos deshidratados Ecu-Dehyd, el consorcio está conformado por 6 empresas PYMES. “Agroapoyo, Sumak Mikuy, Cevera Fruits, Biolcom, Álvaro Miño y Fruvesol” este consorcio se encarga de las exportaciones hacia el mercado canadiense y americano” (Líderes, Redacción Revista, 2017). De acuerdo a María Carmen Narváez miembro de la empresa Agroapoyo afirma que el consorcio se realizó con el fin de exportar productos al mercado americano, el

consorcio está dispuesto a aceptar nuevos miembros con el fin de expandir sus operaciones hacia Europa.

#### **2.1.1.3.3. Amenaza de productos sustitutos**

Gran cantidad de productos sustitutos en Francia se fabrican de acuerdo a las tendencias de consumo en ese país, las frutas que más se consumen en el país galo son: la manzana, la naranja, y la uva además en los últimos años ha incrementado las importaciones de sandía y melón. En Francia la tendencia a consumir mermeladas de frutas se ha incrementado en los últimos años, debido a la gran cantidad de sustitutos que existe en el mercado.

Los principales productos sustitutos en el mercado francés son: confituras, jaleas, gomas y mermeladas de partida arancelaria 20.07. La amenaza de sustitutos es **MEDIA-ALTA**, porque muchos productos pueden cumplir la misma función, al ser considerado un producto complementario a la comida compite con barras de cereales de partida 2105.00.90, en cambio si se considera el producto como un refrigerio compite con chocolates con sabor a frutas de partida 1704.90.10 y helados que no contengan leche de partida 2105.00.90.

No existe un competidor directo en el mercado parisino al comparar con la partida 20.07 sin embargo las gomas y los chicles de sabores son los dulces que más se consumen en Francia, aquellos productos tienen una participación del mercado del 50%-55% del total del mercado, en tercer lugar se encuentran los caramelos con sabor artificial a frutas exóticas y mermeladas con una participación del 20%-30% finalmente el porcentaje restante pertenece a productos derivados de frutas como cereales, barras energéticas, otros productos de confituras y tablillas de azúcar Los productores locales importan en su totalidad frutas tropicales como: piña, mango, sandía, melones y banano, de hecho las frutas cítricas y tropicales son los productos orgánicos que más importó Francia en el 2016 (Trademap,2016).

#### **2.1.1.3.4. Poder de negociación de los proveedores**

El Poder de negociación de los proveedores es **MEDIO BAJO**, en primer lugar se localizó varias empresas dedicadas a la siembra y cosecha de frutas con

estándares internacionales, estas empresas se encuentran en las ciudades de Quito, Guayaquil y Santo Domingo, estas son:

**Tabla 2: Proveedores de fruta fresca**

Proveedores de frutas frescas	
Activityeuro S.A.	Isbelni S.A.
Agroindustrial Fruta De La Pasion C. Ltda - Fruta De La Pasion	Kimtech, S.A.
Agromaya S.A.	Lartec S.A.
AlisaSunrise SA	Nino Fruit Company, S.A.
Banana Exchange Del Ecuador S.A. Ecualexban - Ecualexban	Picaler Exportacion E Importacion Cia Ltda - Picaler
Bolivariana de Negocios S.A.	Pilot SA
C.I.M.E.X.E.S.A.Compañía Importadora y Exportadora Ecuatoriana S.A.	Reybanpac, Rey Banano Del Pacifico C.A. - Reybanpac
Cobafal Cia Ltda.	Sedordinsa S.A.
Expoglobal S.A. - Don Alejo	Tradepalm S.A.
Ferblack S.A.	Trobana del Ecuador S.A.
Gramotex, S.A.	Tropicalexpor S.A.
Hermanas Ubilla Mendoza Hubimeza S.A. - Hubimeza S.A.	Unión De Bananeros Ecuatorianos S.A. Ubesa - Ubesa
International Fruit Import Ecuador Sa - Ifi	Unión de Bananeros Ecuatorianos SA

Tomado de. Trademap

Estas 26 empresas serán los posibles proveedores de la compañía, además no se descarta la posibilidad de comprar frutas al mayoreo a pesar de la informalidad de los mercados cercanos a la ciudad de Quito.

### 2.1.1.3.5. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es MEDIO-BAJO, existe una gran cantidad de consumidores en el mercado francés, a su vez una gran cantidad de supermercados en Paris. En Francia existen dos tipos de supermercados, unos se dedican a vender productos franceses y otros venden a sus consumidores productos importados además se establece precios de acuerdo a las condiciones económicas de cada ciudad. Seis grupos dominan la industria agroalimenticia en Francia esos grupos son: Grupo Leclerc, Carrefour, Intermarché, Casino, Auchan y Système, los grupos mencionados anteriormente tienen el 88% de la participación de mercado se encargan de la comercialización de insumos y producción de alimentos en varias ciudades de Francia, el otro 12% pertenece a pequeñas tiendas. (CEPARIS, 2017). A su vez, un gran porcentaje de minoristas. tienen sus propias cadenas de distribución y por lo general venden sus productos directamente a sus consumidores. (Banco Santander, 2017).

#### **2.1.1.4. Conclusiones PEST (Ecuador)**

- **Político**

El acuerdo alcanzado con la Unión Europea ha fomentado y ha incentivado la empresas ecuatorianas a competir por una plaza en el mercado extranjero, antes de la firma del acuerdo la mayoría de productos ecuatorianos no gozaban de las mismas oportunidades y tenían muchas dificultades al momento de competir.

- **Económico**

La Unión Europea es el único bloque comercial con el cual Ecuador tiene un superávit comercial, es un mercado con un alto potencial y promete un entorno favorable para las exportaciones ecuatorianas debido a su magnitud y su poder de compra.

- **Tecnológico**

La aplicación de nuevas tecnologías en las compañías ha fomentado la mejora en los procesos de producción, control de inventarios y búsqueda de nuevos mercados, sin embargo muy pocas empresas ecuatorianas destinan sus recursos a la investigación e innovación de nuevos productos.

#### **2.1.1.5. Conclusiones PEST (Francia)**

- **Político**

La política aperturista adoptada por el presidente Emanuel Macron ha incentivado al país a participar en nuevos tratados comerciales bilaterales entre Ecuador y Francia.

- **Económico**

En los últimos años la tasa de desempleo ha mermado el poder de adquisición de los compradores franceses, incentivando a los franceses a comprar solo productos básicos.

- **Social**

En los últimos años, los gustos y preferencias de los franceses han variado notablemente, debido a las enfermedades que han venido aquejando a gran parte de su población por la ingesta de alimentos altos en azúcar y grasa. Actualmente el 87% de franceses consumen frutas y el 50% prefieren productos bio sin plaguicidas.

- **Tecnológico**

Francia cuenta con más de 400 puertos marítimos debido a su franja oceánica, esto representa una ventaja a la hora de exportar productos perecibles puesto que la exportación vía marítima es menos costosa que la exportación vía aérea y el proceso de desaduanización en el puerto de Le Havre es más sencillo.

#### 2.1.1.6. Conclusiones PORTER

- **Amenaza de nuevos competidores**

El mercado francés es muy riguroso en sus políticas, para entrar a ese mercado se necesita cumplir con los requisitos impuestos por la Unión Europea y normas sanitarias de lo contrario el producto no puede competir en ese país.

- **Rivalidad entre competidores**

No existe información acerca de empresas que oferten el mismo producto de la empresa sin embargo, la compañía tendrá que lidiar con cuatro competidores directos que se encargan de la venta de peras, duraznos y manzanas deshidratadas en el mercado francés, durante ciertas temporadas del año. La mayoría de estos competidores provienen de países aledaños como: Suiza, Bélgica y Alemania.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Existe una notable cantidad de productos sustitutos al momento de competir en el mercado francés, muchos de estos productos sustitutos provienen de preparaciones realizadas con frutas como barras de cereal, caramelos y gomas. Las gomas de mascar y los caramelos dulces siguen siendo el principal producto que más consumen los franceses, obteniendo más del 50% de la participación del mercado.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los principales proveedores de la empresa están dedicadas al cultivo de frutas y vegetales, el principal problema radica en la cantidad de proveedores que puedan abastecer a la empresa de productos de calidad basados en los estándares de la Unión Europea.

- **Poder de negociación de los compradores**

Existen varios supermercados minoristas en Francia dedicados a la importación de confituras pero cada supermercado compra productos de acuerdo a la situación económica de la región en donde está situado y los ingresos que las personas reciben en cada departamento.

**Tabla 3: Matriz EFE**

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>1</b> Incentivo a las exportaciones por parte del COMEX y asesoría por parte de ProEcuador.	<b>0,10</b>	<b>3</b>	<b>0,30</b>
<b>2</b> Acuerdo multilateral firmado por Ecuador y la Unión Europea en el cual 400 subpartidas podrán ingresar al mercado europeo con menos arancel.	<b>0,13</b>	<b>2</b>	<b>0,26</b>
<b>3</b> En los últimos años se ha Incrementado las importaciones de frutas en Francia de acuerdo a Trademap.	<b>0,12</b>	<b>2</b>	<b>0,24</b>
<b>4</b> Ventaja natural del país permite obtener cultivos de frutas durante todas las temporadas del año.	<b>0,14</b>	<b>2</b>	<b>0,28</b>
<b>5</b> Publicidad y promoción de la empresa a través de redes sociales y página web.	<b>0,11</b>	<b>3</b>	<b>0,33</b>
<b>Amenazas</b>			
<b>1.</b> Cumplimiento de todas la barreras arancelarias y no arancelarias	<b>0,11</b>	<b>3</b>	<b>0,33</b>
<b>2</b> Desarrollo de nueva tecnología en la industria agroalimentaria por parte de entidades francesas y poca cantidad de frutas para exportar debido a la falta de proveedores especializados en Ecuador que desfavorecen la obtención del sello AB.	<b>0,13</b>	<b>1</b>	<b>0,13</b>
<b>3</b> Desconocimiento de los factores culturales y el comportamiento de compra.	<b>0,15</b>	<b>1</b>	<b>0,15</b>
<b>4</b> Mercado competitivo, cuenta con una gran cantidad de productos sustitutos.	<b>0,11</b>	<b>2</b>	<b>0,22</b>
<b>5</b> Empresas extranjeras con mayor reconocimiento internacional compiten con una empresa nueva.	<b>0,10</b>	<b>1</b>	<b>0,10</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,34</b>

Tomado de : Administración de Robbins Coulter

## **Conclusiones de la matriz EFE**

A través de la matriz EFE se determinó que las estrategias que está utilizando la industria no aprovechan las oportunidades que brinda el reciente acuerdo firmado con la Unión Europea y los incentivos por parte del COMEX además no afronta de manera correcta el cumplimiento de todas las barreras no arancelarias y la poca cantidad de proveedores especializados que puedan abastecer de productos posicionándose como la amenaza más importante de su entorno.

## **3. Análisis del cliente**

### **3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa**

El objetivo de este análisis es determinar las preferencias del consumidor francés y seleccionar el grupo de compradores al cual va a ir dirigido el producto.

#### **3.1.1. Presentación y análisis: entrevistas a profundidad**

Para la realización de la investigación cuantitativa se accedió a entrevistas con expertos, charlas magistrales y conferencias, a continuación se presentará la información más relevante.

#### **1. Entrevista realizada a una experta en comercio exterior**

Fernanda Baquero ha trabajado más de diez años en la Cámara de Comercio de Quito además cuenta con experiencia en asuntos relacionados a la firma de acuerdos.

- De acuerdo a la experta. La Unión Europea es un mercado que ha sido poco explotado, no obstante las empresas ecuatorianas no se sienten en la capacidad de internacionalizarse y de competir con otras compañías a nivel global, el principal motivo es la fuerte inversión y los estudios previos necesarios antes del lanzamiento de un producto a un nuevo mercado. Entrar al mercado europeo no resulta tan sencillo puesto que se necesita cumplir con todas las especificaciones de empaque y etiquetado escritas en los reglamentos de intercambio comercial con la

Unión Europea, por otra parte los empaques también deben cumplir con normas ambientales e información del lugar del cual provienen productos orgánicos. La experta ha señalado que el acuerdo realizado con la Unión Europea si ha sido beneficioso para los inversionistas ecuatorianos debido a que las exportaciones hacia el mercado europeo ha aumentado en los primeros seis meses del año.

- Los supermercados minoristas por lo general compran frutas y sus derivados porque es un producto que ha tenido una tasa de crecimiento importante en los últimos años, los consumidores en Europa dejan de comprar el producto cuando su precio es superior a productos sustitutos, los franceses tienden a realizar compras una o dos veces por semana normalmente eligen supermercados que estén cerca de su casa, el empaque tiene que ser vistoso para captar la atención de los compradores, se tiene que evitar los colores muy oscuros de lo contrario el consumidor percibe al producto como malo. Los precios de confituras están entre los dos y seis euros, hay presentaciones desde 100 hasta 500 gramos. Los niños prefieren consumir dulces, los adultos cereales y los adultos mayores barras de cereal. Se considera de mal gusto vender dos productos por el precio de uno es preferible cambiar los empaques en Navidad. Todo el etiquetado debe estar escrito en francés.
- La mayoría de los negocios en Ecuador giran alrededor de Estados Unidos y China, el mayor porcentaje de exportaciones se realiza hacia Estados Unidos y la mayor parte de las importaciones provienen de China, a pesar de que en Ecuador existen zonas para el cultivo de frutas y vegetales. Los productos que más se exportan al extranjero son: rosas, camarones, atún, banano, cacao y derivados de petróleo el último rubro representa más del 60% de los ingresos de la balanza comercial. Los términos de negociación dependen mucho del comprador, el INCOTERM más utilizado es el FOB (Libre a Bordo), los productos perecibles se exportan en contenedores refrigerados de 20 y 40 pies,

por otra parte para la exportación de snacks se utiliza contenedores secos de 20 pies.

## **2. Entrevista realizada a consumidores franceses**

Igor Artieda nació en París y vivió en Francia por más de 20 años actualmente trabaja en la Alianza Francesa de Quito.

- De acuerdo a las entrevistas realizadas a varios consumidores franceses, en Francia por lo general no existen cultivos de frutas, la mayoría de las frutas que se consumen allá provienen de países aledaños como Alemania y España esta información se puede corroborar a través de la plataforma de información de comercio internacional “Trademap” las frutas que más se consumen en Francia son la banana, la uva y la manzana. Uno de los aspectos más importantes que se pudo obtener a través de las entrevistas fue que por lo general los consumidores europeos adquieren productos nuevos en las tiendas minoristas, la tienda de supermercados más grande en ese país es Carrefour.
- Normalmente los consumidores parisinos están acostumbrados a comprar productos cuya calidad sea superior a su precio, en otras regiones de Francia como: Lyon, Saint-Etienne las personas prefieren productos más económicos porque el gasto per cápita es menor en esas ciudades, en cambio en ciudades cuya densidad poblacional es mayor como: París y Marsella, el costo de vida es mucho más caro, por lo general no se consume frutos secos en las regiones más áridas del país. El consumo de frutas cítricas se ha incrementado en los últimos años, la sandía y el melón son las frutas que más se han importado en los últimos cinco años y las que más se venden. Existe una gran diversidad cultural en Francia, este aspecto influye al momento de comprar un producto, la mayoría de consumidores prefieren adquirir productos “fast-food” como su término lo describe en inglés comida rápida, debido al

ritmo de vida muy rápido, varios establecimientos proporcionan este servicio, también se consume muchos alimentos italianos como la pasta y la pizza. Finalmente los franceses son fanáticos de los chocolates con relleno, podrían gastar hasta 50 Euros dependiendo de la calidad del chocolate, el cacao proviene de zonas tropicales de África como: Costa de Marfil y Camerún.

- La cultura culinaria francesa es muy diversa y por lo general evitan consumir productos con una gran cantidad de químicos, los franceses prefieren consumir productos frescos en pequeñas cantidades. En la última década el consumo de frutas cultivadas en la región Bretaña se vino abajo debido al uso excesivo de sustancias químicas, provocando problemas de salud en sus consumidores, el uso de pesticidas con niveles de toxicidad muy altos, ha provocado un incremento en el número de casos de personas con cáncer de acuerdo a un estudio realizado por el Ministerio de Salud de Francia, el principal motivo es el estar expuesto a estas sustancias durante sus jornadas de trabajo. Los consumidores franceses prefieren por lo general productos de alta gama, con claras referencias en el etiquetado. Cuando los productos son importados los franceses prefieren comprar en cadenas minoristas, la mayoría de niños y de jóvenes no consumen frutas secas y a los adultos parisinos tampoco les parece agradable el consumo de nueces, los parisinos están acostumbrados a comer mucha manzana en diferentes presentaciones desde crepes hasta pasteles, las golosinas más consumidas por los adolescentes son: domas con sabor a frutas, los, algunas variedades de chocolate, algodón de azúcar, y chicles.

### **3. Entrevista realizada a una comercializadora y minorista**

Maison Noguera es una comercializadora e importadora de productos frutales y vegetales ubicada en Francia, tiene más de cinco años de experiencia en la compra y venta de frutas importadas.

- En base a la información obtenida de la comercializadora “Maison Noguera”, la mayoría de la carga que se exporta a Francia es vía marítima, debido a que cuenta con más de un centenar de puertos, cuatro de los más grandes puertos de Europa se encuentran en ese país. Los principales puertos por los cuales llega la mercancía ecuatoriana son: Le Havre y el puerto de París, también se puede acceder por otros puertos como: Brest, Dunquerque, Bordeaux, Rouen, Fos-Sur-Mer, Marsella, Calais y Nantes Saint Nazaire. La mayoría de exportaciones ecuatorianas llegan al puerto de Le Havre.
- Varias agencias navieras operan desde Ecuador hasta Francia estas son: Hapag Lloyd, Hamburg Sud y Maersk Line, el tiempo que se demora en llegar la carga depende del punto de destino y de la agencia naviera, normalmente el tiempo que se demora en llegar la carga al puerto es de 24 días aproximadamente. El principal aeropuerto por el cual se envía carga es el Aeropuerto de París-Charles de Gaulle también conocido como Aeropuerto Roissy (CDG), este aeropuerto está localizado en la zona metropolitana de París, es uno de los aeropuertos más transitados de Europa, es la principal puerta de entrada a Francia, la segunda puerta de entrada para la mercancía ecuatoriana está en el Helipuerto de París Issy-Les-Molinaux (JDP), este helipuerto cuenta con todo lo necesario para realizar transporte público y privado.
- La mayoría de transporte de mercancías se hace a través de transporte secundario cuando esta se encuentre dentro del país, el transporte interno se utiliza para ciudades alejadas de los puertos y de los aeropuertos de carga internacional, "La Société Nationale des Chemins de fer Français" (SNCF) es quien se encarga de los ferrocarriles en Francia, el transporte interno se utiliza para llevar la carga a las regiones de Limousin, Auvergne, Rhone-Alpes y Midi-Pyrénées, estas regiones no cuenta con puertos ni con aeropuertos, por eso el uso de los ferrocarriles, es el método más apropiado para llevar mercancías hacia esas zonas.

#### **4. Entrevista realizada a Agroapoyo**

Agroapoyo es una empresa familiar dedicada a la exportación de frutos deshidratados hacia el mercado americano, el negocio comenzó en el año 2002 como un emprendimiento familiar.

- Por medio de la información obtenida, se determinó que el precio de venta sugerido en el extranjero podría oscilar entre cuatro y siete euros, en el mercado europeo a pesar de que los snacks de fruta deshidratada lo puede consumir personas de todas las edades, el mercado objetivo recomendado sería las personas entre 27 y 40 años, sin dejar de lado a los consumidores que pasan de los 45 años. En Ecuador la venta de este producto no representa ganancias sustanciales, si bien los ingresos son aceptables no representan beneficios que una empresa desea obtener, esa es la razón por la cual muchas empresas han optado por internacionalizarse. Las frutas que más se utilizan al momento de elaborar el producto son la manzana y el plátano, la manipulación de la manzana y el proceso de deshidratación son sencillos explica uno de los gerentes de Agroapoyo, adicionalmente en muchas ocasiones las empresas realizan alianzas estratégicas con otras empresas, cuando no pueden abastecer de productos a un mercado con gran demanda.

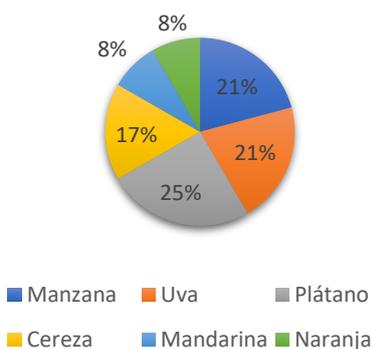
##### **3.1.2. Presentación y análisis: encuestas**

Las personas investigadas están relacionadas al consumo de productos derivados de frutas naturales en la ciudad de París, seis de los diez encuestados fueron consumidores finales, dos de los diez encuestados pertenecían a cadenas mayoristas, uno de los encuestados pertenecía a una comercializadora de frutas en la ciudad de París y uno de ellos pertenecía a una cadena minorista.

Para obtener información cuantitativa se realizó un estudio no probabilístico a través de un estudio por conveniencia, las encuestas se hicieron a diez personas relacionadas con el mercado de confituras en Francia.

### **Resultados de las encuestas realizadas a consumidores finales**

¿Cuál es la fruta que usted más consume?



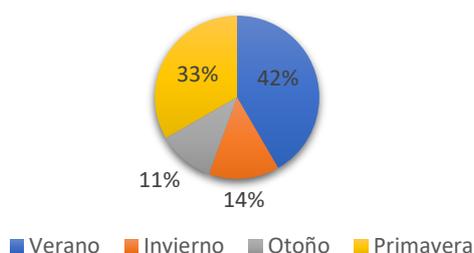
**Figura 2: Consumo de fruta**

¿Cuántas veces a la semana usted va al supermercado?



**Figura 3: Frecuencia de compra en el supermercado**

¿En qué temporada del año usted consume más golosinas?



**Figura 4: Temporada de consumo**

¿En que lugar usted prefiere consumir confituras?

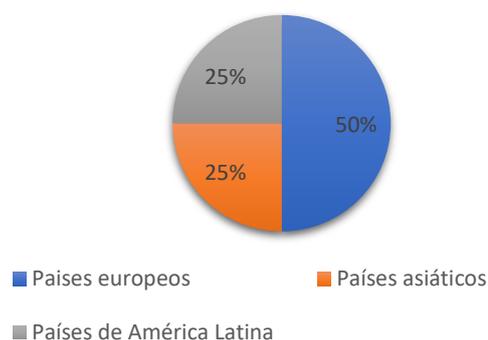


**Figura 5: Lugar de compra**

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los consumidores compran: manzana, plátano y uva además su frecuencia de compra es de una y dos veces por semana. La temporada en donde más consumen golosinas es en verano seguido de la primavera, por lo general prefieren consumir confituras en mercados mayoristas.

### **Resultados de las encuestas realizadas a los mayoristas y minoristas**

¿De qué continente provienen sus importaciones?



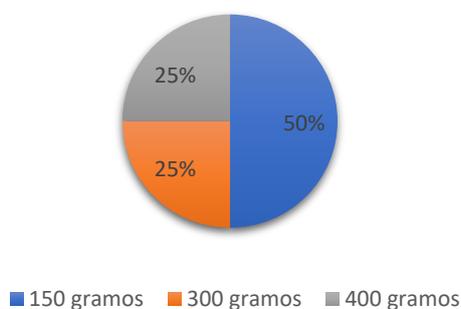
**Figura 6: Origen de importaciones**

¿Qué clase de golosina usted importa con mayor frecuencia?



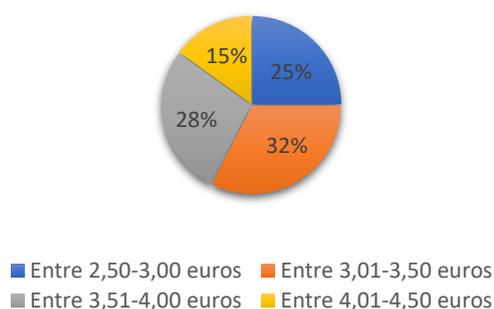
**Figura 7: Frecuencia con la cual se realiza una importación**

¿En que presentación desearía comprar el producto?



**Figura 8: Decisión sobre la presentación del producto del producto**

¿A qué precio usted estaría dispuesto a comprar este producto?



**Figura 9: Decisión sobre el precio del producto**

La mayoría de las importaciones provienen de países europeos debido a su cercanía, gran parte de los comercializadores decidieron un producto cuya presentación sea de 150 gramos, no se dio a conocer cuáles son las confituras que más se importan. El precio que los mayoristas y minoristas preferirían comprar el producto está entre los tres y cuatro euros.

### **3.1.3. Conclusiones de las entrevistas a profundidad y encuestas**

#### **Conclusiones relacionadas con los clientes potenciales**

- La mayoría de exportaciones ecuatorianas se realizan vía marítima debido a los costos muy elevados en los transportes aéreos, el INCOTERM que se utiliza con más frecuencia es el FOB, el tiempo aproximado en llegar la carga hasta el puerto de Le Havre es entre 23 y 25 días.
- El precio que sugieren los expertos oscila entre los tres y cinco euros para minoristas. Los principales supermercados en París son: Carrefour, Monoprix, Diagonal y G20 supermarché.
- Cada producto debe contar con el etiquetado escrito en el idioma del país galo además debe contener los sellos de calidad en la parte posterior.
- El empaque de fruta deshidratada debe contener sello AB y BRC Global Standard.
- La venta de los productos se realizara en supermercados minoristas debido a su alcance y conocimiento en confituras.

#### **Conclusiones relacionadas con el mercado consumidor**

- El segmento al cual debería ir dirigido el producto son las personas cuya edad este entre los 27 y 40 años.
- Las frutas preferidas de los consumidores finales son: uva, plátano y manzana.
- La frecuencia de compra de los consumidores finales está entre una y dos veces por semana.
- El precio al cual se recomienda vender el producto está entre los 3,20 y 3,35 euros.

## 4. Oportunidad de negocio

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



**Figura 10: Oportunidad de negocio**

El acuerdo firmado con la Unión Europea el pasado mes de Enero, ha sido beneficioso para el comercio ecuatoriano en especial para las pequeñas y medianas empresas que se dedican a exportar productos no tradicionales hacia el mercado europeo, se puede palpar como en los últimos meses a partir de la adhesión, el número de negociaciones entre Ecuador y la Unión Europea se ha incrementado significativamente, además se ha convertido en una oportunidad única para entrar a mercados en los cuales no se había exportado productos antes. la Unión Europea constituye un mega mercado con varios centros de distribución y canales por los cuales se puede comercializar el producto y enviarlo hacia varias regiones de distintos países. Los productos orgánicos que se exportan hacia el mercado europeo son rentables y muy cotizados, de acuerdo a Trademap las frutas se encuentran entre las

principales importaciones del país galo. El consumo de alimentos de los franceses en frutas y vegetales es de 27 millones de dólares aproximadamente, todos estos factores sumado a los incentivos del COMEX generan un clima propicio para entablar negociaciones con el país europeo y de esa manera aprovechar las oportunidades expuestas anteriormente en el análisis PEST.

En Francia existen pocas regiones que se dediquen al cultivo de frutas, la mayoría de zonas son urbanas y la agricultura no representa grandes beneficios para aquellos que se dedican a esta actividad, según el Banco de Francia la actividad agrícola en el país galo apenas representa el 2,6% del PIB, la mayoría de empresas importadoras han decidido importar frutas cítricas como sandía y melón. Las frutas son apetecidas en todas las regiones de Francia porque se consideran una fuente de vitaminas, la mayoría de frutas que se venden en las tiendas minoristas provienen de otros países como Alemania o España.

Francia es un mercado atractivo para los inversionistas y exportadores ecuatorianos por varios motivos, su población es de alrededor de 66 millones de habitantes, cuenta con varios centros de distribución y una vasta cantidad de puertos, helipuertos y aeropuertos, además cuenta con una amplia cadena de supermercados como Carrefour y Monoprix, es la segunda potencia económica de la Unión Europea después de Alemania, en aquel país se encuentran las empresas más importantes de servicios de banca y finanzas, servicios aéreos y elaboración y fabricación de aeronaves comerciales, además la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos constituyen una fuente de ingresos importante para su economía, en Francia el consumo de frutas como: manzana, uva y plátano es mayor en comparación con otros países europeos. En Francia el desarrollo de tecnología es aplicado a todas las industrias también es un mercado en el cual se compite con muchos productos sustitutos, finalmente el mercado francés es un mercado amplio con una gran cantidad de consumidores que compran productos de calidad y prefieren productos orgánicos.

La comercialización de frutas se considera como un negocio rentable y una fuente de ingresos a largo plazo, una considerable cantidad de empresas ecuatorianas se han volcado a la exportación de frutas orgánicas y sus derivados hacia mercados europeos como Alemania, Francia y Reino Unido obteniendo en los últimos años resultados positivos y ganancias aceptables.

## **5. Plan de marketing**

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

- **Diferenciación**

“El objetivo de la diferenciación es dar cualidades distintivas a un producto, que resulten significativas para el comprador, la diferenciación exitosa permite a la empresa conseguir mayores beneficios que sus competidores, debido a un precio más alto que el mercado está dispuesto a aceptar, más allá del hecho de que los costos son generalmente más altos. Una estrategia de diferenciación supone una capacidad de marketing importante, así como un avance tecnológico. La capacidad de analizar y anticipar tendencias en las necesidades del mercado juega un papel fundamental” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). “El principal riesgo de la diferenciación es la cantidad de empresas dispuestas a copiar el producto, la diferenciación percibida por los compradores disminuye a medida que el mercado va madurando, de esa manera los compradores no distinguen ningún factor diferenciador” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

## **7. Estrategias de desarrollo internacional**

“La internacionalización de una empresa no ocurre de la noche a la mañana, sino que resulta e un proceso que puede dividirse en seis niveles e internacionalización” (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

1. La exportación es la modalidad más frecuente y es la modalidad a utilizar en el producto, los primeros intentos de exportar resultan de una clara necesidad de despejar los excedentes, sin embargo en el país existen empresas que solamente se dedican a fabricar productos para el mercado extranjero, un país pequeño tiene pocos productos que superen los excedentes de producción.

2. En la segunda etapa la empresa busca acuerdos a largo plazo con el fin de ajustar su capacidad de producción, los acuerdos se realizan con importadores del país destino de las exportaciones, un distribuidor franquiciado o un fabricante autorizado en el caso de empresas industriales.
3. En la tercera etapa, la empresa invierte su capital en un socio extranjero con el fin de controlar las operaciones desde el mercado meta, el objetivo es formar asociaciones con empresas comerciales para abaratar costos.
4. En esta etapa la inversión que realiza la empresa es directa, la subsidiaria es controlada en su totalidad por la empresa.
5. La subsidiaria extranjera busca el desarrollo autónomo a través de agentes de ese país, la subsidiaria tiene su propio programa de financiación e investigación, en el caso que la empresa tenga muchas subsidiarias en el extranjero, la subsidiaria cambia su rol a una empresa multidoméstica.
6. En la última etapa la empresa se dirige al mercado internacional, como un solo mercado.

### 5.1.1. Mercado Objetivo

#### ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO

**Tabla 4: Principales minoristas en Francia**

Supermercados e hipermercados	Tiendas especializadas	Tiendas departamentales de lujo	Supermercados de bajo costo	Venta por correo o e-commerce
Carrefour	Leroy Merlin	Les Galeries	E.D	La Redoute
Auchan	Fnac	Lafayette	Lidl	3 suisses
Leclerc	Decathlon	Printemp	Aldi	Quelle
Intermarché	Darty	Le Bon Marché	Leader Price	Télésopping
Casino	Diagonal			
Monoprix				
G20				
Market Paris				
Seine				

Tomado de: Santander Trade

Francia actualmente cuenta con más de 7600 supermercados e hipermercados y existen más de 4000 tiendas de bajo costo en todo el país. El sector de comercialización y distribución de los mercados minoristas es dinámico y es catalogado como uno de los más sofisticados de Europa (Santander Trade Portal, 2018).

### **Principales variables de decisión para la selección de minoristas**

- **Ubicación:** Minoristas que se encuentren entre el X y el XX distrito de Paris.
- **Supermercados con trayectoria y conocimiento acerca del mercado de confituras:** minoristas que tengan conocimiento acerca de la venta, distribución y comercialización de confituras y snacks.
- **Económicamente solventes:** Supermercados que cumplan con las promesas de pago sin plazos ni atrasos.

### **ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR FRANCÉS**

- **Segmentación geográfica:** Europa Occidental, Francia cuenta con 18 regiones. Personas que viven entre los departamentos X y XX de Paris.
- **Segmentación demográfica:** Hombres y mujeres entre 27 y 40 años, ingresos medio-medio alto, personas que hayan terminado el colegio y personas que tengan educación superior o haya estudiado en una facultad.
- **Segmentación psicográfica:** Estilo de vida tranquilo, personas que prefieren productos de calidad, personas con un comportamiento moderado.
- **Segmentación conductual:** Personas que compren productos derivados de frutas, personas que al menos consuman una vez por semana el producto y realicen sus compras en mercados minoristas.

### **Mercado Meta**

Hombres y Mujeres entre 27 y 40 años que viven en la ciudad de París con ingresos medio y medio alto.

**Tabla 5: Población mercado meta**

Población de París:	2,199,842
Hombres entre 27 y 40 años (ingresos medio-medio alto)	211,231
Mujeres entre 27 y 40 años (ingresos medio-medio alto)	224,758
Total hombres y mujeres entre 27 y 40 años	435,989

Tomado de: Eurostat

**5.1.2. PROPUESTA DE VALOR PARA EL MINORISTA**

La empresa ofrece a sus compradores minoristas un snack dulce compuesto por uva, manzana y plátano, la empresa vende el producto a un precio menor con respecto a otras marcas que se dedican a la comercialización de confituras. El snack se diferencia por la calidad de las frutas utilizadas en cada empaque y por el contenido vitamínico que posee cada una de las frutas además el producto está elaborado con los mejores estándares de calidad que exige la Unión Europea. La empresa fomenta un trato preferencial hacia sus compradores a través de una entrega eficaz.

**Tabla 6: Canvas para el minorista**

<b>Problema identificado:</b> Pocos productos dedicados a la venta de productos naturales	<b>Solución:</b> Frutas deshidratadas con un alto contenido vitamínico	<b>Valor único</b> Frutas de primera calidad Bajo estándares europeos Envase amigable con el ambiente	<b>Desventajas:</b> Gran cantidad de productos sustitutos Empresa nueva sin posicionamiento en el mercado	<b>Supermercados Minoristas</b> que se encarguen de la venta de productos naturales
	<b>Parámetros clave:</b> Maquinaria Inventarios		<b>Medios de promoción:</b> Ferias Internacionales Redes Sociales	
<b>Costos más relevantes:</b> Costo de transporte interno, pago de sueldos, compra de maquinaria y de inventarios, pago de embalajes y etiquetado.			<b>Fuente de ingresos:</b> Exportaciones hacia diferentes zonas de París	

### **5.1.3. Propuesta de valor para el consumidor final**

El producto que se va a ofertar a los consumidores franceses, es un snack compuesto por frutas deshidratadas, en un principio las frutas que van a estar en el empaque son: manzana deshidratada, uva deshidratada y plátano deshidratados, la selección de estas frutas se determinó mediante la investigación realizada a través de métodos cuantitativos y cualitativos, el segmento al cual se va a dirigir el producto va ser hombres y mujeres de la ciudad de Paris entre 27 y 40 años, sin embargo la empresa estima que el producto puede ser aceptado en otros segmentos con diferentes rangos de edades. El producto cuenta con un empaque moderno, cerrado herméticamente, el producto detalla toda la información nutricional en el empaque.

El cliente no solamente va a adquirir un producto novedoso, las frutas al pasar por el proceso de deshidratación aun conservaran todas sus propiedades, la empresa asegura la calidad de las frutas a través de un proceso de selección de los mejores cultivos controlado por especialistas en el ámbito agroindustrial siguiendo todas las normas y regulaciones de la Unión Europea. A diferencia de otros competidores, la empresa se ha enfocado en las frutas que más consumen los franceses para realizar el snack, además la empresa ha decidido exportar un producto que no sea perecible en un corto periodo de tiempo a través de un proceso de deshidratación de las frutas, por lo general la mayoría de los competidores solo venden empaques individuales de frutas deshidratadas o derivados de frutas como barras energéticas, cereales y caramelos.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Análisis del producto**

#### **5.2.1.1. Atributos**

El snack está con formado por frutas tradicionales del Ecuador como: manzana, plátano y uva, su textura es mucho más suave que otro tipo de confituras y su aroma permanece intacto, también las frutas aportan con varias

proteínas y minerales para el cuidado del organismo y la prevención de enfermedades.

**Tabla 7: Componentes vitamínicos en un empaque de 150 gramos**

Plátano		Uva		Manzana	
Vitamina A	19 mg	Vitamina A	3,5 µg	Calcio	5,50 mg
Vitamina B1	0,025 mg	Vitamina B1	0,046 mg	Fósforo	9,10 mg
Vitamina B2	0,03 mg	Vitamina B2	0,0285 mg	Vitamina A	3,00 µg
Vitamina B3	0,35 mg	Vitamina B3	0,175 mg	Vitamina B1	0,04 mg
Vitamina B6	0,185 mg	Vitamina B6	0,55 mg	Vitamina B2	0,03 mg
Vitamina C	5,5 mg.	Vitamina B9	1,9 µg	Niacina	0,13 mg
Vitamina E	0,5 mg	Vitamina C	5,4 mg	Vitamina B6	0,06 mg
Sodio	0,5mg.	Vitamina E	0,35 mg	Ac. Fólico	5,80 µg
Fósforo	13,5 mg	Calcio	5,5 mg	Sodio	0,60 mg
Calcio	4 mg	Fósforo	6,5 mg	Vitamina C	12,40 µg
Potasio	193 mg	Magnesio	3mg		
Magnesio	18 mg	Hierro	0,130 mg		
Hierro	0,35mg	Potasio	92,5 mg		
Flúor	0,01 mg	Cinc	0,025 mg		
Hierro	0,12 mg	Proteínas	0,33 g		
Proteínas	0,6 g				

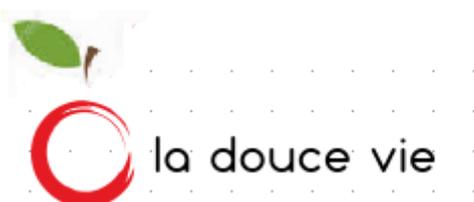
Tomado de: Alimentos.org

Los atributos que prefieren los supermercados minoristas tienen que ver con un empaque resistente a los viajes en barco, en este caso los empaques deben mantenerse aptos para el consumo durante tres meses, los empaques deben contener aislantes de humedad y calor, el embalaje debe ser resistente al manipuleo de la carga y las fundas deben contener un zipper resellable.

Las especificaciones de empaquetado (cubicaje) se describen en el apartado del costo de venta del producto.

### 5.2.1.2. Branding

En Francia no se utiliza la palabra branding, en lugar de branding se utiliza la palabra francesa "image de marque" que promueve el uso más estético del slogan y el logo de la marca frente a sus compradores. La manzana representa la fruta favorita de los franceses, el nombre "la douce vie" representa el dulzor y la textura de las frutas, el color rojo representa la vitalidad, la determinación y la pasión por realizar un excelente producto y el color verde representa todo lo relacionado con el crecimiento, la estabilidad y lo natural, además se decidió utilizar este tipo de letra para darle elegancia al concepto de confituras.



*Figura 11: Logo de la compañía*

### 5.2.1.3. Empaque

El empaque tendrá una única presentación de 150 gramos. Las bolsas cuentan con un zipper resellable que mantiene alejado de la luz y la humedad a los alimentos y está forrado con una capa interna y una capa externa de aluminio. El empaque contiene placas de aluminio aislantes del calor y de la humedad que permiten conservar por mucho más tiempo los nutrientes de las frutas y mantiene el olor y sabor de las mismas.



*Figura 12: Presentación del empaque*

Toda la información del producto estará presente en el etiquetado explicado a continuación.

#### 5.2.1.4. Etiquetado

Según la Dirección Nacional de Competencias y Prevención de Fraudes las dos reglas principales que deben acogerse las empresas son:

- El etiquetado debe estar escrito en francés e informar objetivamente al consumidor.
- El etiquetado debe ser preciso y no debe inducir al error, todos los componentes deben ser especificados en su totalidad.

**Las menciones obligatorias que deben figurar sobre los productos envasados son:**

- La definición del producto, ejemplo: snack de frutos deshidratados.
- La cantidad neta del producto en volumen.
- La lista de los ingredientes puestos en ejecución por orden de importancia (incluido aditivos y aromas).
- El lugar de origen del producto y las certificaciones europeas que avalan el producto.
- Debe contener la fecha de elaboración y la fecha de caducidad.
- Los ingredientes alérgenos deben ser puestos de relieve.

<b>Valeur nutritive</b>	
<b>Nutrition Facts</b>	
par 250 mL / Per 250 mL	
Teneur Amount	% valeur quotidienne % Daily Value
<b>Calories / Calories</b> 110	
<b>Lipides / Fat</b> 0 g	<b>0 %</b>
saturés / Saturated 0 g + trans / Trans 0 g	<b>0 %</b>
<b>Cholestérol / Cholesterol</b> 0 mg	
<b>Sodium / Sodium</b> 0 mg	<b>0 %</b>
<b>Glucides / Carbohydrate</b> 26 g	<b>9 %</b>
Fibres / Fibre 0 g	<b>0 %</b>
Sucres / Sugars 22 g	
<b>Protéines / Protein</b> 2 g	
Vitamine A / Vitamin A	0 %
Vitamine C / Vitamin C	120 %
Calcium / Calcium	2 %
Fer / Iron	10 %

*Figura 13: Reverso del etiquetado*



Figura 14: Anverso del etiquetado

## 5.2.2. Análisis del precio

### 5.2.2.1. Costo de venta

Tabla 8: Costo de venta de una caja con diez empaques de 150 gramos

<b>Materia prima Directa</b>	Costo por kg	Costo por gramo	Costo por 50 gramos	Cantidad de unidades por paquete	Costo total
Uva Deshidratada	5,25	0,00525	0,2625	12	3,15
Manzana Deshidratada	5,15	0,00515	0,2575	12	3,09
Plátano Deshidratado	4,5	0,0045	0,225	12	2,7
<b>Materia prima Indirecta</b>	Costo individual			Cantidad de unidades	Costo total
Funda plástica de zipper	0,98			12	11,76
Caja de cartón	0,91			1	0,91
Costo de materia prima por paquete					21,61

El costo individual de cada empaque sería de \$1,80 aproximado, el precio de las frutas varía de acuerdo a la temporada. El costo total de la caja es de \$21,61.

- **Cubicaje**

En una caja de 40x30x20 cms ingresan 12 productos y el peso total de la caja es de 1,9 kilogramos. En un contenedor estándar de 20 pies ingresan 1264 cajas (15168 productos) y en un contenedor estándar de 40 pies ingresan 2630 cajas (31560 productos).

**Tabla 9: Capacidad de los contenedores**

<b>20' Standard Container</b>			<b>40' Standard Container</b>		
		efficiency			efficiency
Volume	30,336 m <sup>3</sup>	93,4 %	Volume	63,119 m <sup>3</sup>	94,4 %
max.	32,487 m <sup>3</sup>		max.	66,88 m <sup>3</sup>	
Weight	2401,6 kg	11,1 %	Weight	4996,87 kg	18,9 %
max.	21687 kg		max.	26380 kg	
Loading Length	580 cm	98,0 %	Loading Length	1200 cm	99,9 %
max.	591,8 cm		max.	1201,5 cm	

Tomado de: Load

**Tabla 10: Cálculo costo de exportación del primer mes de operaciones**

ítem	costo
Costo de la mercancía	\$30.254,00
Transporte interior desde la fábrica al puerto	\$650,00
Coste fijo de las formalidades aduaneras de exportación	\$974,00
Embalaje y etiquetado de las cajas.	\$512,00
Coste de manipulación (carga del avión, el barco o el camión en caso de consolidado) en terminal de origen	\$950,00
FOB	\$33.340,00

Tomado de: Santander Trade

El Costo por unidad es de: \$1,98. El precio de venta unitario es de \$ 2,50.

### 5.2.2.2. Estrategia de precios

#### 5.2.2.2.1. Estrategia de entrada

Más por más: La empresa ofrece un producto superior a sus clientes, este producto puede tener características únicas o para su elaboración se utilizaron los mejores productos, de esa manera se cobra un precio más elevado para cubrir los costos.

- **Estrategia de desarrollo de mercado**

Se refiere al intento de la empresa de incrementar las ventas de los productos actuales al introducirlos en mercados nuevos o futuros. Este objetivo puede utilizarse utilizando cuatro enfoques (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

1. Necesidades latentes dentro de los clientes abastecidos: consiste en proponer soluciones alternativas a las carencias de los productos percibidas por los clientes, el objetivo principal es llevar a los clientes a consumir un nuevo producto también sirve para determinar necesidades no expresadas por los clientes.
2. Nuevos segmentos de mercado: consiste en alcanzar nuevos segmentos a través de la introducción de un producto dentro del mismo mercado geográfico.
3. Nuevos canales de distribución: consiste en distribuir los productos por medio de canales complementarios a los canales actuales, suele ser muy común en este objetivo la implementación de un sistema de marketing directo para clientes específicos.

#### 5.2.2.2. Estrategia de ajuste

**Fijación de precios de descuento y complemento:** “Consiste en reducir los precios para recompensar respuestas de los clientes como el pronto pago o la promoción del producto” (Kotler & Armstrong, 2012) La mayoría de las empresas ajustan su precio para recompensar a sus mejores clientes. Los descuentos comienzan a partir de compras superiores a los €15,000.

**Tabla 11: Tabla de descuentos**

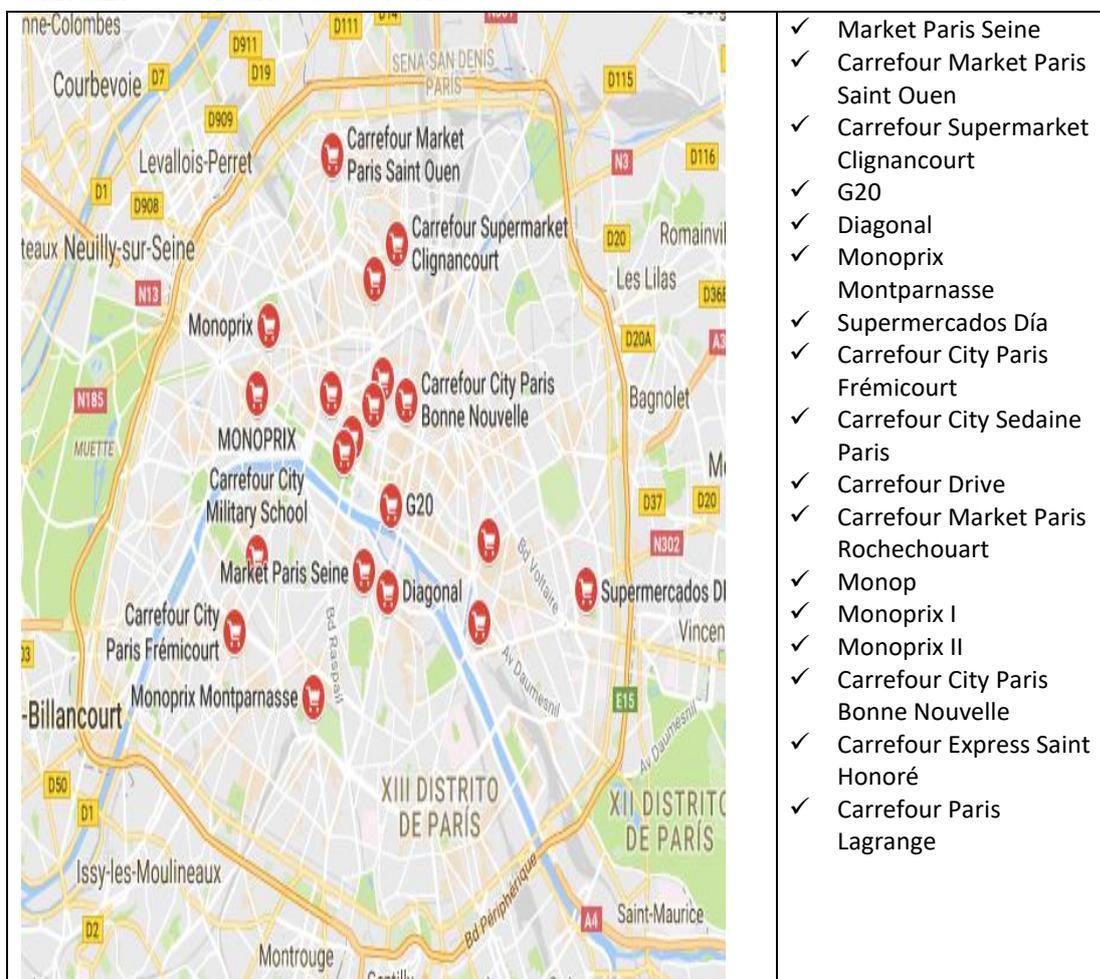
Tabla de descuentos	Compras en euros
2%	Entre € 15.000- € 20.000
4%	Entre € 20.001- € 25.000
7,5%	Entre € 25.001- € 30.000
10,00%	Superiores a € 40.000

### 5.2.3. Análisis de la plaza

#### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

**Estrategia de distribución intensiva:** La base de esta estrategia se encuentra en localizar la mayor cantidad de canales para vender el producto y así obtener mayor participación de mercado, a través de esta estrategia se espera intensificar el número de ventas en diez distritos de París, los supermercados minoristas seleccionados se encuentran en puntos estratégicos de la ciudad parisina y cuentan con experiencia al momento de vender confituras, los supermercados minoristas seleccionados para llevar a cabo esta estrategia son: Carrefour, Monoprix y G20 debido a que la mayoría de estos supermercados se encuentran entre los departamentos X y XX.

#### 5.2.3.2. Puntos de venta



**Figura 15: Puntos de venta**

### 5.2.3.3. Estructura del canal de distribución designado

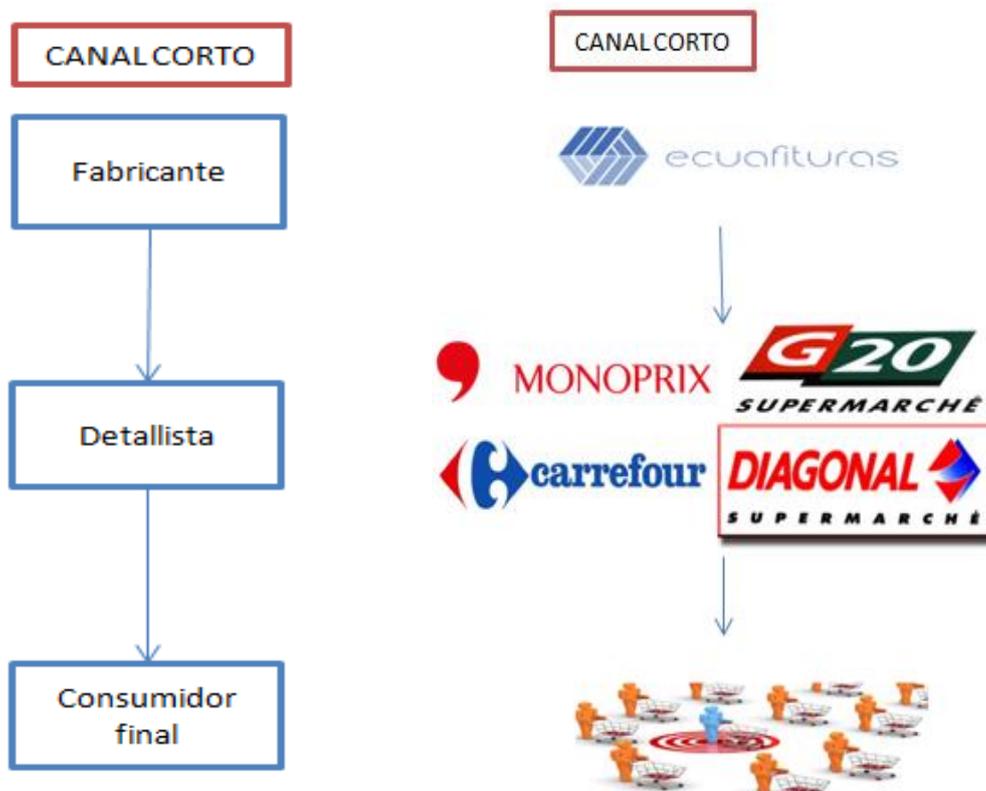


Figura 16: Canales de distribución de la empresa

### 5.2.4. Análisis de la promoción

#### 5.2.4.1. Estrategia promocional

Degustaciones en supermercados: En el primer año de operaciones se realizará la degustación del producto en los supermercados pertenecientes a la cadena Carrefour, Monoprix y G20.

#### 5.2.4.2. Publicidad

La publicidad de la marca se realiza a través de redes sociales como: Facebook e Instagram en la ciudad de Paris y Radio France, el presupuesto estimado para la publicidad en redes sociales no debe superar los \$4000.

#### 5.2.4.3. Relaciones públicas

Publicidad del producto: El relacionista público se encargará de promocionar el producto en el mercado extranjero y entablar buenas relaciones con los principales actores del comercio de confituras en Paris, además la empresa se encargará de actividades relacionadas con el consumo de alimentos sanos en este caso el consumo de frutas por medio de Radio France.

#### 5.2.4.4. Fuerza de ventas

Equipo de dos vendedores que promuevan la relación interpersonal entre la empresa y los posibles clientes minoristas en la ciudad de Paris. Las funciones consisten en: determinar cambios en los comportamientos de compra de los clientes, transmitir información acerca del producto y persuadir a los posibles clientes a adquirir el producto.

**Tabla 12: Comisiones**

Tabla de comisiones	Ventas
2%	Entre \$ 2.500-\$ 5000
4%	Entre \$ 5.001-\$ 10.000
6%	Entre \$10.001-\$ 20.000
7,50%	Más de \$ 20.001

#### 5.2.4.5. Marketing directo

Telemarketing aplicado a posibles clientes minoristas, a través de una lista de contactos se puede descartar a los clientes que no están interesados en el producto y por medio de un relacionista público se puede informar a los posibles compradores acerca de los beneficios que brinda el producto con el fin de aumentar el número de ventas.

#### 5.2.5. Acciones de la mezcla de marketing proyectada y costeadada

**Tabla 13: Acciones de la mezcla de marketing costeada**

Acciones de marketing costeada hasta el año 2022					
Medios de publicidad y promoción	2018	2019	2020	2021	2022
Página web	\$ 750,00	\$ 765,00	\$ 780,30	\$ 795,91	\$ 811,82
Instagram	\$ 1.500,00	\$ 1.537,50	\$ 1.575,94	\$ 1.615,34	\$ 1.655,72
Facebook	\$ 1.600,00	\$ 1.648,00	\$ 1.697,44	\$ 1.748,36	\$ 1.800,81
Radio France	\$ 1.500,00	\$ 1.590,00	\$ 1.637,70	\$ 1.686,83	\$ 1.737,44
Relaciones públicas	\$ 1.000,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Equipo de ventas (2 vendedores)	\$ 700,00	\$ 763,00	\$ 831,67	\$ 906,52	\$ 988,11
Degustaciones en supermercados	\$ 4.000,00	\$ 4.180,00	\$ 4.368,10	\$ 4.564,66	\$ 4.770,07
Total	\$ 11.050,00	\$ 11.383,50	\$ 11.791,15	\$ 12.217,62	\$ 12.663,98

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

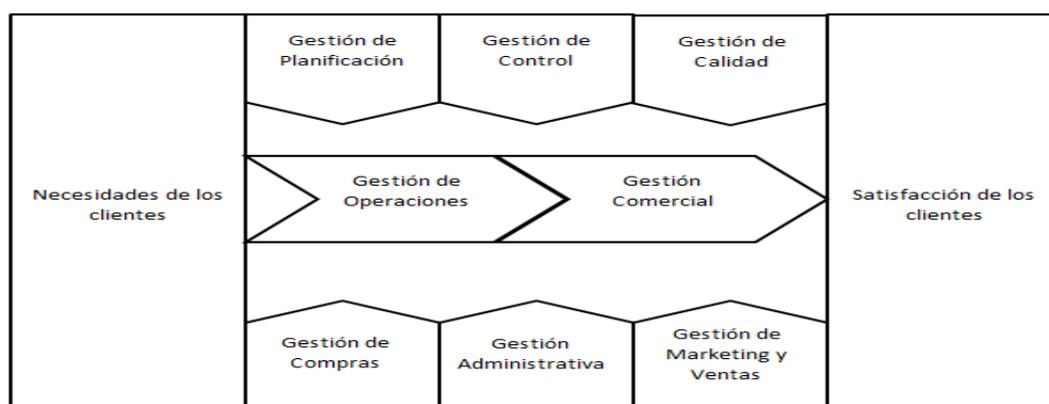
Tabla 14: Cadena de valor de la empresa

<b>Infraestructura</b> Acciones de marketing costeadas, Proyección de gastos y costos a cinco años, Relación interpersonal con los compradores, Planificación de los objetivos a corto y largo plazo.				
<b>RRHH</b> Generar y desarrollar solicitudes de empleo, Reclutar a los candidatos, Evaluar a los candidatos, Tamizar a los seleccionados, Seleccionar al candidato, Comisiones para los vendedores				
<b>TICS</b> Control de inventarios		Gestión de logística y transporte integrado	Investigación de los aspectos culturales más relevantes de los franceses, comportamiento de compra de los supermercados minoristas.	
<b>Compras</b> Compra de Materia Prima Indirecta como: zippers resellables y cajas de 40x30x20.		Compra de frutos frescos con estándares europeos.	Compra de maquinaria y equipos de computación.	
<b>LE</b> Recepción de la materia prima directa e indirecta. Recepción de datos. Gestión de pedidos.	<b>Operaciones</b> Lavar la fruta en rodajas Deshidratar la fruta Empacar la fruta Almacenar la fruta	<b>LS</b> Etiquetado de los productos de acuerdo a las normativas del país galo, embalaje de las cajas, almacenaje en bodegas, transporte hasta el puerto de Guayaquil, entrega de los productos.	<b>Marketing y Ventas</b> Degustaciones en supermercados minoristas de la ciudad de Paris. Publicidad en redes sociales como Instagram y Facebook. Publicidad en radios de Francia.	<b>Servicio Post-venta</b> Encuesta de satisfacción, el relacionista público se encarga de contactar al cliente acerca de su experiencia al recibir su producto y si hubo algún inconveniente.

Dentro de las actividades primarias de la empresa se encuentra la logística de entrada en donde se receipta toda la materia prima necesaria para la elaboración del producto, las operaciones se encargan de la elaboración y producción de los snacks, en la logística de salida se encuentra las actividades necesarias para tener el producto listo para la venta. La compañía decidió crear un plan de marketing internacional con el objetivo de captar clientes en el mercado objetivo. El servicio post-venta se encarga de entablar buenas relaciones con los compradores en este caso el relacionista público es el responsable de establecer contactos con los clientes y determinar si hubo algún inconveniente.

Las actividades de apoyo se encargan de dar soporte a las primarias, las compras realizadas tienen que ver con el proceso productivo además se puntualiza que las frutas adquiridas deben tener estándares europeos. La

tecnología utilizada en la empresa ayuda a controlar los inventarios de materia prima y gestionar la logística y transporte evitando contratiempos, la investigación realizada permitió determinar tendencias en el comportamiento de los franceses. El departamento de recursos humanos se encarga de establecer las comisiones para los vendedores, el pago de sueldos y contratar personas calificadas. La infraestructura representa el corazón del negocio como solventara deudas y obtendrá ingresos además en la infraestructura se determina las políticas de la empresa.



*Figura 17: Mapa de procesos*

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

### 6.1.1. Misión

Ecuafituras es una empresa dedicada a la comercialización de frutas deshidratadas en el mercado francés bajo los mejores estándares de calidad y utilizando la mejor tecnología para proveer un producto de calidad de la manera más eficiente, estamos comprometidos con el desarrollo de nuestros empleados y la protección del medio ambiente.

### 6.1.2. Visión

Ser en el año 2022 el principal proveedor de frutos deshidratados del mercado parisino por medio de una distribución intensiva y productos de alta gama demostrando eficiencia, responsabilidad y eficacia al momento de producir y elaborar confituras de calidad inigualable.

### 6.1.3. Objetivos SMART de la organización

#### 6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo

Incrementar el valor de ventas en otros departamentos de la ciudad de Paris en un 13% al final del año 2019.

Incrementar la publicidad en dos años a través de la realización de alianzas estratégicas con dos radios locales de Paris cuyos precios no excedan los \$3000.

Realizar alianzas estratégicas con al menos cinco proveedores de frutas frescas a través de alianzas estratégicas por medio de integraciones hacia atrás a partir del año 2020.

### 6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

Implementar una nueva línea de productos adhiriendo chocolates, gomas de mascar y barras de cereal a la oferta exportable a partir del año 2022.

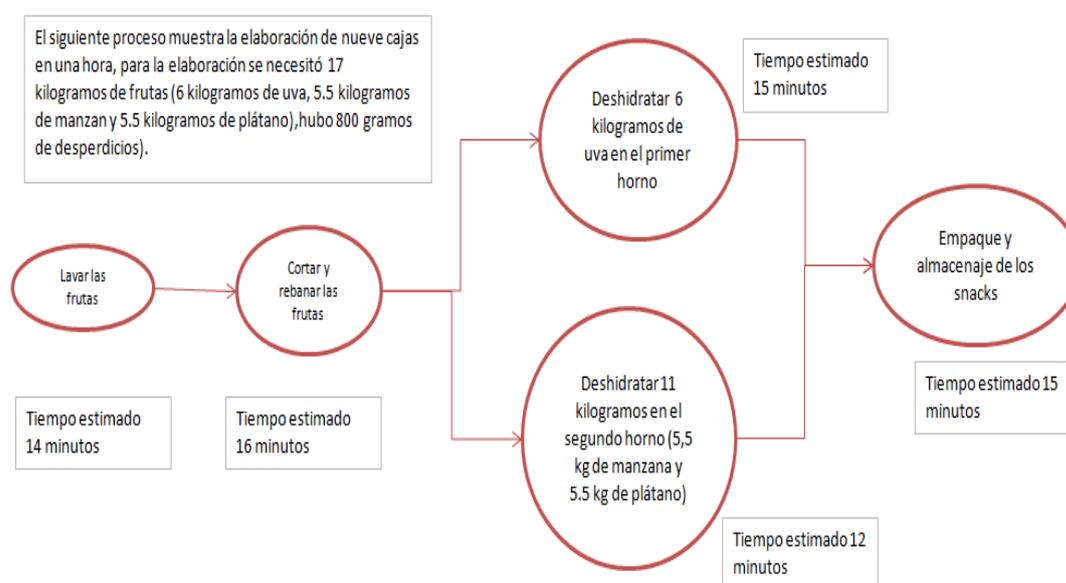
Incrementar la participación de mercado en Francia, exportando hacia otras regiones del país galo en donde tenga aceptación el producto a partir del año 2022.

Realizar investigaciones en al menos dos países europeos que tengan características culturales similares a Francia con el fin de obtener 15% más de ingresos a partir del año 2022.

## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

#### 6.2.1.1. Análisis de tiempos y costos de operación



**Figura 18: Tiempos y costos de operación**

La maquinaria puede llegar a producir 108 productos por hora (9 cajas por hora). La capacidad mínima de la maquinaria es de 300 cajas por semana y la capacidad máxima es de 450 productos por semana, la capacidad mínima que puede llegar a producir la empresa durante un mes es de 1200 cajas, un total de 14400 productos.

### 6.2.1.2. Análisis de flujos de operaciones

#### Ver Anexo 5

### 6.2.1.3. Infraestructura requerida para la operación

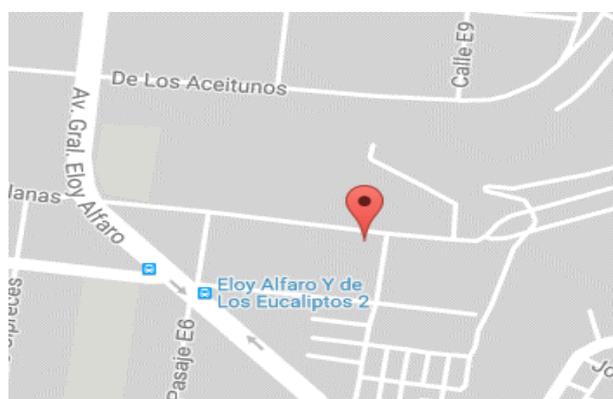
Para iniciar las operaciones la empresa decidió alquilar una oficina de 50 m<sup>2</sup> con un galpón remodelado de 450 m<sup>2</sup>, la superficie total de la oficina y del galpón es de 780 m<sup>2</sup> y se encuentra ubicada en Av. Avellanas, Lote 36 y Av. Eloy Alfaro, Carcelén, Norte de Quito.

**Tabla 15: Infraestructura**

Ítem	Costo mensual	Costo anual
Oficina (50m <sup>2</sup> ) + Galpón remodelado (450m <sup>2</sup> )	\$ 1.900,00	\$ 22.800,00



**Figura 19: Imagen del galpón**



**Figura 20: Ubicación del galpón**

### **6.3. Estructura Organizacional propuesta**

#### **6.3.1. Estructura legal**

La empresa Ecuafitura se constituirá como una compañía limitada, de acuerdo al artículo 92 de la ley de compañías "La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura".

La compañía es de responsabilidad limitada porque los socios solamente responden por el porcentaje de participaciones que tenga sobre la empresa, es decir las ganancias y las deudas tendrán relación directa con el dinero aportado por el socio de la empresa.

"La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes" (Supercias, 2014).

#### **6.3.2. Diseño organizacional**

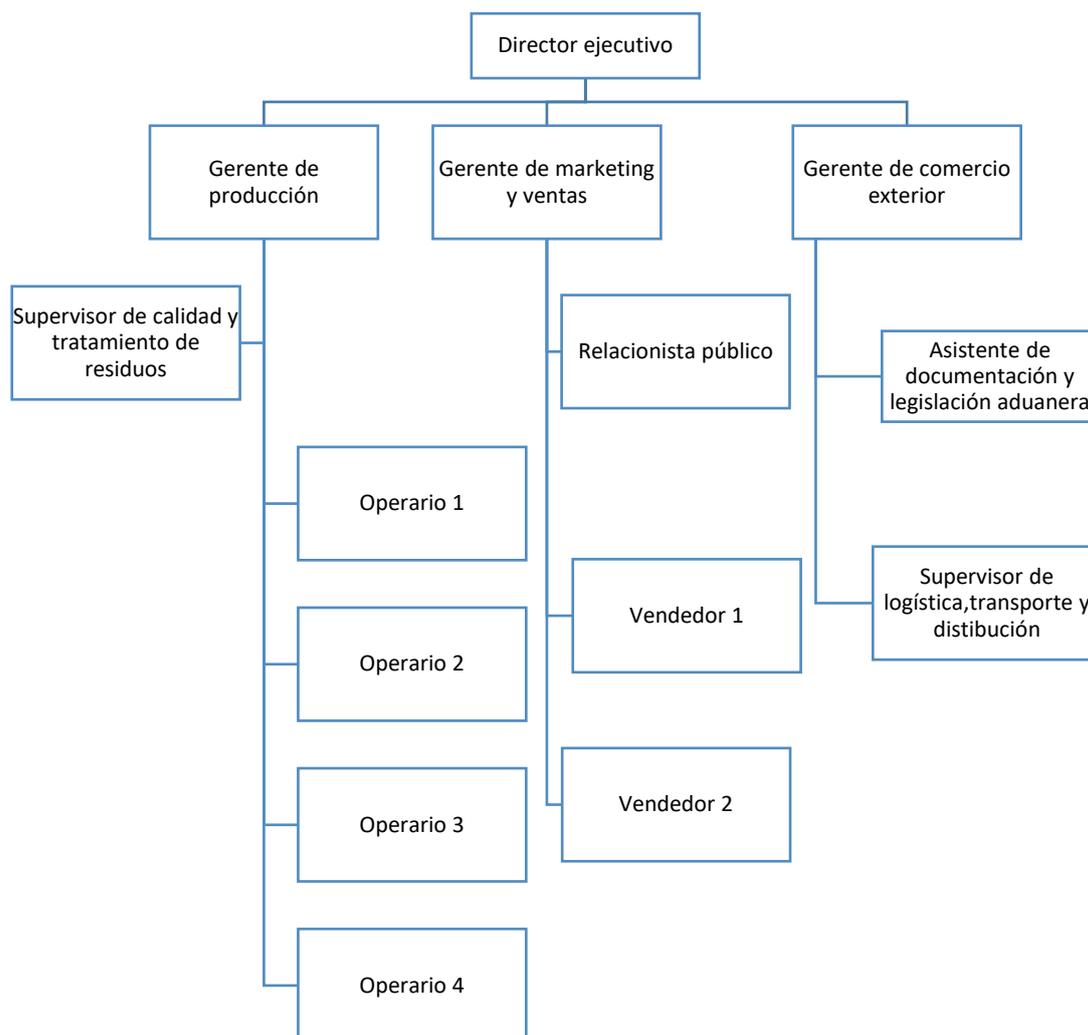
**Departmentalización por procesos:** Agrupación de puestos de trabajo con base en el flujo de productos o clientes.

**Ventajas:** Flujo más eficiente de las actividades laborales.

**Desventajas:** Solo puede usarse en ciertos tipos de productos.

La empresa ha decidido adoptar un organigrama funcional de acuerdo a las necesidades del negocio es por esa razón que se decide departmentalizar por procesos, la empresa cuenta con tres gerentes en los departamentos más críticos para el negocio, cada gerente está a cargo de un staff de trabajo que le permitirá alcanzar los objetivos individuales y los objetivos generales de la empresa, en comparación con otras empresas de la industria como Agroapoyo, la empresa especifica las funciones de cada departamento en cambio en las empresas pertenecientes al grupo Ecu-Dehyd las empresas se manejan a través de un estructura matricial.

### 6.3.3. Organigrama funcional



**Figura 21: Organigrama funcional de la empresa en los primeros dos años de operaciones**

**Director ejecutivo:** Comunica a los stakeholders acerca de los objetivos trazados por la compañía, se encarga de contratar los mejores empleados para los principales departamentos, comunica las decisiones más importantes y motiva a los empleados a seguir la filosofía de la empresa

**Gerente de producción:** Se encarga de abastecer a los operarios de materiales y de planificar el tiempo de la elaboración de los productos, además supervisa el desenvolvimiento individual de los operarios en la cadena de producción.

- **Supervisor de calidad:** se encarga de inspeccionar el producto y seleccionar aquellos que cumplen con los estándares necesarios para su exportación a la Unión Europea y descarta aquellos productos que no

cuenta con los parámetros ya establecidos por la empresa. También se encarga del departamento de desechos.

- Operario 1: Se encarga de seleccionar todas las frutas que estén en buen estado y separar las frutas en mal estado las frutas en mal estado debe enviarlas al departamento de tratamiento de residuos.
- Operario 2: Se encarga de lavar las frutas, picarlas y distribuirlas en bandejas en el horno deshidratador.
- Operario 3: Se encarga de separar las frutas que hayan tenido inconvenientes durante el proceso de deshidratación y envía al departamento de tratamiento de residuos.
- Operario 4: Se encarga de recolectar las rodajas deshidratadas, empacar las frutas deshidratadas y sellar los empaques.

Gerente de comercio exterior: Se encarga de verificar los plazos establecidos para la entrega de productos, toma decisiones con respecto al tipo de INCOTERM a utilizar y delega funciones al supervisor de logística y al asistente de documentación.

- Supervisor de logística, transporte y distribución: Se encarga de almacenar los empaques y contratar una empresa que lleve los productos desde Quito hasta el puerto de Guayaquil.
- Asistente de documentación y logística aduanera: Se encarga de realizar todos los trámites aduaneros necesarios para la salida del producto desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Le Havre. De acuerdo a las siguientes etapas:

**Etapas pre-embarque:** Trámite de Declaración Juramentada (DJO), Declaración Aduanera de Exportación (DAE), Factura Comercial, Lista de empaque, Autorizaciones previas y cotización de exportación.

**Etapas post-embarque:** Copia de la factura comercial, Copia de la lista de empaque, Copia del certificado de Origen y Copia del transporte multimodal.

Gerente de ventas: Es el responsable de tomar decisiones acerca de las estrategias que la empresa debe optar para ingresar a un nuevo mercado

además debe determinar las herramientas a utilizar para conseguir nuevos clientes y controlar el desenvolvimiento de los vendedores y del relacionista público.

- Equipo de ventas: está conformado por dos vendedores los cuales se encargan de buscar posibles interesados en la compra de snacks de fruta deshidratada, buscan que los clientes y adquieran el producto a un costo más bajo a través de promociones.
- Relacionista público: Es el responsable de dar a conocer todas las acciones que desarrolla la empresa como: promover el consumo de alimentos sanos y de informar a los medios todas las acciones de responsabilidad empresarial que maneja la empresa además se encarga de elaborar una lista de posibles clientes e informarlos acerca del producto que la empresa Ecuafituras está ofreciendo, finalmente realiza encuestas postventa acerca de cómo fue la experiencia de los supermercados minoristas al comprar el producto.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Fuentes y políticas financieras

#### 7.1.1. Fuentes de ingreso

**Tabla 16: Estimación de la demanda global en Paris**

7.3 Estimacion de la demanda global de confituras en Paris						
Detalles		Datos			Calculo	
N =	Numero de personas que viven en Paris	N =	435989	Personas entre los 27 y 40 años con un ingreso medio alto	Demanda Global=	$Q = N \times h \times q$
h =	Porcentaje de personas que consumen confituras	h =	65%	% de personas que consumen confituras	Q=	14.736.428 consumo de snacks por año
q =	Número de snacks dulces que consume el mercado objetivo	q =	52	un snack de dulce se consume semanalmente	Q1=	1.228.036 consumo de snacks por mes

Tomado de: Dirección de Marketing de Lambin

De acuerdo a la demanda estimada de confituras en Paris, los franceses consumen alrededor de 1.228.036 snacks por mes. la empresa espera vender a los supermercados minoristas entre 1000 y 1799 cajas durante los primeros años de operación, cada caja contiene 12 productos y el precio de venta

individual es de \$2,50. Ecuafituras espera obtener un ingreso mensual promedio de \$26.180,98 el primer año.

### 7.1.2. Gastos principales

Los principales costos de la empresa tienen que ver con las acciones de publicidad y promoción proyectadas, las comisiones de los empleados, el costo de la maquinaria y el transporte primario.

### 7.1.3. Márgenes de ganancia

**Tabla 17: Márgenes de ganancia**

MARGEN BRUTO	37,93%	40,35%	43,20%	45,85%	47,71%
MARGEN OPERACIONAL	-14,74%	-8,27%	-0,09%	7,33%	13,15%
MARGEN NETO	-15,72%	-12,98%	-0,53%	4,70%	8,67%

Los márgenes de ganancia operacionales durante los dos primeros años son negativos existe ingresos a partir del tercer año aunque estos ingresos son bajos para las expectativas de la empresa y de los inversionistas.

### 7.1.4. Activos y pasivos corrientes: políticas de pago y cobro y manejo de inventarios

**Tabla 18: Políticas de Cuentas por cobrar**

Política de cuentas por cobrar	Contado	50%
	30 días	50%

La política de cobro de la empresa es 50% al contado y el otro 50% es a crédito en 30 días. La política establecido se determinó debido a que muchas pequeñas empresas no subsisten durante los primeros años de operación, el principal error que cometen según el Observatorio PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar es que las empresas otorgan muchos créditos a sus compradores y las compañías no pueden solventar las deudas, la empresa a través de esta política busca evitar problemas y reducir riesgos financieros.

**Tabla 19: Políticas de cuentas por pagar**

Política de cuentas por pagar	Contado	100%
	30 días	0%

A los proveedores se les pagará por anticipado el 100%, esta política se adoptó debido a que en los mercados el comercio es muy informal y solamente se puede comprar los productos al contado, lo mismo sucede con los proveedores formales de la empresa el pago se debe hacer inmediatamente después de la compra.

#### **7.1.5. Inversión en activos no corrientes**

La inversión en activos no corrientes tiene que ver principalmente con la parte operativa de la empresa, la maquinaria es necesaria para la elaboración de los snacks y los equipos tecnológicos para la comunicación entre los vendedores y los clientes.

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

#### **7.2.1. Justificación de la inversión inicial**

**Tabla 20: Justificación de la Inversión inicial**

Inversiones PPE	\$ 71.250,00
Inversiones Intangibles	\$ 2000
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 73.250,00</b>

La inversión PPE está conformada por toda la maquinaria necesaria para la producción como: dos hornos deshidratadores, un cuarto frío para mantener los productos fuera de los sitios húmedos, máquina trituradora de desechos y una máquina peladora industrial, la inversión realizada en la maquinaria era necesaria para cumplir con un ciclo de producción rápido y adecuarse a las necesidades de los compradores, también se determinó que era necesario contar con tres computadoras, dos impresoras y un scanner para apoyar la gestión de los vendedores y del relacionista público al momento de buscar clientes. La inversión de intangibles corresponde a un software que controla los niveles de inventarios y ayuda a la empresa a optimizar los recursos.

#### **7.2.2. Justificación de la estructura de capital**

**Tabla 21: Estructura de capital**

<b>Estructura de Capital</b>	<b>Propio</b>	60%	\$ 43.950,00
	<b>Deuda L/P</b>	40%	\$ 29.300,00

El 60% del capital pertenece al capital de cuatro socios de la empresa, el otro 40% será financiado por una entidad bancaria cuyo interés para PYMES está en el 11,83%, se decidió utilizar el 60% de capital propio, debido a que ninguna institución financiera cubre una inversión con un porcentaje de deuda muy alto, se espera que con los ingresos obtenidos de las exportaciones se pague la deuda.

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

Ver Anexos 8, 9 y 10.

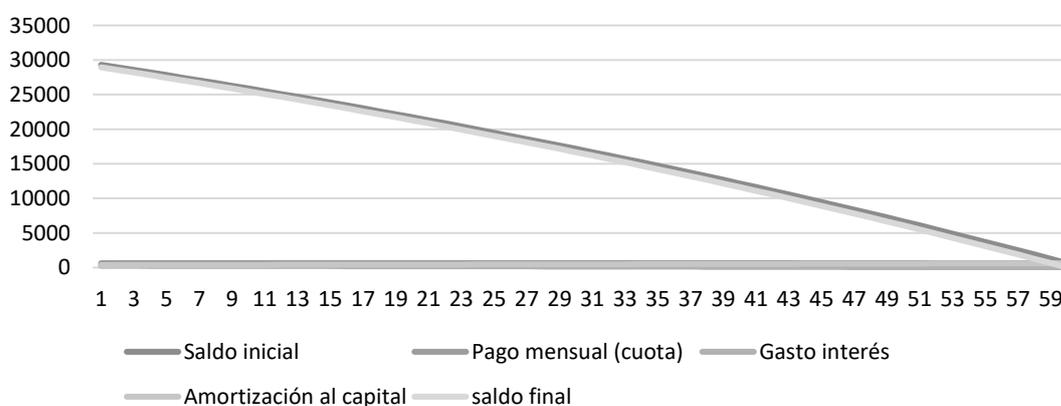
#### **7.3.1. Justificación de la proyección de ingresos**

La cantidad que las empresas esperan comprar se estima entre 1000 y 2000 cajas, esta información se obtuvo de las encuestas realizadas en donde el 75% de las empresas eligieron esa opción. En el último año se espera exportar al menos dos contenedores. En principio se espera exportar en un contenedor consolidado de 40 pies donde cabría 1400 cajas con 12 productos en el primer mes de operaciones solo se vendería 1000 cajas.

#### **7.3.2. Justificación del crecimiento de costos y gastos**

El crecimiento de los gastos a nivel de promoción y publicidad se debe a que dentro de los próximos años la empresa espera exportar hacia otros departamentos de Paris y otras regiones de Francia. Otro gasto relevante para la empresa es el transporte primario hasta Guayaquil, para el cálculo y las proyecciones se ha tomado en cuenta el incremento de la tasa internacional durante cada año y la inflación.

#### **7.3.3. Crecimiento del capital de trabajo y pago de la deuda de capital**



**Figura 22: Pago de la deuda de capital**

Al principio de las operaciones, la empresa contará con el 60% de capital propio, el otro 40% estará financiado por una entidad privada, el gráfico presenta como en cinco años se pagará progresivamente la deuda a través de una tasa mensual de 0,99% en 60 pagos mensuales.

#### 7.3.4. Crecimiento de propiedad, planta y equipo

La inversión realizada por la empresa está estipulada para los próximos cinco años por lo tanto no se procedería a la compra de ningún equipo extra, además es una empresa que recién ha empezado sus operaciones.

### 7.4. Valoración financiera del proyecto

#### 7.4.1. Estructura del capital: fuentes de financiamiento y tasas de interés

Al ser una pequeña empresa, el directorio ha decidido realizar un préstamo al Banco por la suma de \$ 21.100,00 equivalente al 40% de la estructura del capital, la tasa anual que se deberá pagar es del 11,83% en pagos mensuales durante 5 años.

#### 7.4.2. Flujo de caja proyectado del inversionista y del proyecto

**Tabla 22: Flujo de caja**

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
(85.957,25)	(37.396,85)	(9.091,48)	(5.723,08)	32.943,20	148.972,07
(85.957,25)	(123.354,10)	(132.445,57)	(138.168,65)	(105.225,46)	43.746,61
Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
(56.657,25)	(44.051,67)	(15.930,75)	(12.768,62)	25.667,00	141.437,93
(56.657,25)	(100.708,92)	(116.639,67)	(129.408,29)	(103.741,29)	37.696,64

Los flujos de caja del inversionista y del proyecto son negativos durante los primeros años de operación, solo en el último año los flujos son positivos para el flujo de caja del inversionista, no se observa ganancias importantes en el flujo de caja del proyecto.

### 7.4.3. Beta desapalancada y valor terminal de la caja del proyecto (CAPM, WACC).

**Tabla 23: Beta del proyecto**

Beta desapalancada de la industria			
Beta Apalancada Industria:	0,63	R Deuda/Capital Industria:	26,84%
Beta desapalancada:	0,51	R Deuda/Capital Empresa:	67%
Beta Apalancada Empresa:	0,739	Tasa Impuestos Ind.	14,66%

La Beta apalancada de la industria es de 0,63 que corresponde a la venta de productos derivados de cultivo y agricultura a minoristas y mayoristas lo que da como resultado una beta apalancada de la empresa de 0,761.

**Tabla 24: CAPM y WACC**

Tasa libre de riesgo	1,84%
Rendimiento del Mercado	12,23%
Beta Proyecto	0,74
Riesgo País	7,02%
Tasa de Impuestos del Proyecto	33,70%
CAPM	16,54%
WACC	12,90%

### 7.4.4. VAN

**Tabla 25: VAN**

Criterios de Inversión			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	(\$ 28.701,63)	VAN	(\$ 34.537,28)

El proyecto no es viable puesto que los resultados obtenidos son negativos en los criterios de inversión del proyecto y del inversionista.

### 7.4.5. TIR

**Tabla 26: TIR**

Criterios de Inversión			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
IR	\$ 0,67	IR	\$ 0,39
TIR	6,59%	TIR	6,62%

A pesar de que la TIR es positiva en ambos criterios, la tasa de retorno no es mayor al CAPM.

#### 7.4.6. Período de recuperación

**Tabla 27: Tiempo de recuperación**

Criterios de Inversión			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
Periodo Rec.	4,69	Periodo Rec.	4,73

El proyecto no es atractivo para los inversionistas porque el periodo de recuperación es de prácticamente cuatro años y medio.

### 7.5. Índices financieros comparados con la industria

#### 7.5.1. Índice de liquidez

**Tabla 28: Indicadores de Liquidez**

	1	2	3	4	5	Industria
Razón circulante	-3,82	-8,06	-10,43	-7,79	-3,06	Ente 1,2% y 1,4%
Razón de efectivo	-9,54	-13,51	-16,53	-13,83	-8,82	Entre 1% y 2%

De acuerdo a los indicadores de liquidez, la empresa no es sólida y enfrenta graves problemas financieros, la razón circulante se ha mermado en los últimos años debido al aumento de pasivos corrientes, de acuerdo a la industria de confituras en Francia, la razón de liquidez debe estar entre el 1% y el 2% al comparar con la industria de confituras en Francia, la empresa no ha logrado obtener estabilidad financiera en los últimos años.

#### 7.5.2. Índice de endeudamiento

**Tabla 29: Porcentaje de endeudamiento**

	1	2	3	4	5	Industria
Porcentaje de endeudamiento	68%	60%	55%	42%	35%	Entre 29% y 32%

El porcentaje de endeudamiento disminuye a medida que las exportaciones crecen, la compañía empieza con porcentajes de deuda muy altos, debido a las

cuentas por pagar de los inventarios, en comparación con la industria no cubre los parámetros de endeudamiento necesarios.

### 7.5.3. Índice de rentabilidad

**Tabla 30: Indicadores de rentabilidad**

	AÑOS					Industria
	1	2	3	4	5	
ROA	-0,08	-0,39	0,02	0,38	0,12	Entre 2% y 3%
ROE	-0,26	-0,21	0,01	0,14	0,18	Entre 5% y 10%
ROI	-4,47	-4,18	-0,19	1,92	3,96	Entre 1% y 3%

En los primeros años todos los indicadores resultan negativos debido a que no existen ganancias, a partir del tercer año de operaciones la empresa obtiene ingresos muy bajos para las expectativas de la compañía, solamente en el ROI de marketing se obtiene un retorno aceptable a partir del cuarto año.

### 7.5.4. Índice de actividad

**Tabla 31: Indicadores de actividad**

	AÑOS					Industria
	1	2	3	4	5	
Rotación Activo Total	0,54	3,02	3,36	8,13	1,36	Entre 3% y 5%

A pesar de que la mayoría de los indicadores reflejan ganancias mínimas, la rotación de activos totales determina que la venta de los productos fue rápida y tardaron poco tiempo en almacén y por cada dólar invertido en activos obtuvo ganancias en todos los años posteriores a su apertura.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El acuerdo firmado con la Unión Europea y los incentivos del COMEX estimulan a las PYMES ecuatorianas a buscar nuevos nichos de mercado en los países europeos.
- Por medio de las encuestas realizadas a mayoristas, minoristas y consumidores finales se pudo determinar que las frutas con mayor aceptación en París son; uva, manzana y plátano.
- A través de las encuestas realizadas se determinó que el producto debe ser vendido a cadenas de minoristas, aplicando una distribución intensiva entre los departamentos X y XX de París, los supermercados minoristas a su vez deben vender su producto a personas entre los 27 y 40 años con un estatus de vida medio alto.
- La oportunidad de negocio encontrada por el negocio se basó en como incrementó el consumo de alimentos frescos y confituras en Francia en los últimos años
- Los supermercados minoristas Monoprix, Carrefour y G20 son los principales compradores de la empresa debido a su solvencia económica y a su conocimiento en el mercado de las confituras.
- La empresa se constituirá como “compañía de responsabilidad limitada” departamentalizada por procesos y contara en los primeros años de operación con 14 empleados, el manejo de la carga y el transporte hacia el puerto de Guayaquil serán servicios subcontratados.
- Los indicadores financieros reflejan un desfavorable ambiente para la empresa, el VAN del proyecto es negativo y la TIR es menor al WACC, por lo tanto el proyecto no es viable.

## Referencias

- Banco Mundial. (10 de Diciembre de 2017). *Innovation for productivity growth in Ecuador*. Obtenido de Documentos Banco Mundial: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/293571501612017189/Innovaci%C3%B3n-para-el-crecimiento-de-la-productividad-en-Ecuador-eliminando-restricciones-mediante-pol%C3%ADticas-de-desarrollo-horizontales-y-de-cl%C3%BAster>
- Banque de France. (31 de Diciembre de 2017). *Évolutions trimestrielles de l'emploi et du taux de chômage*. Obtenido de Banque de France: <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/billet-de-blog/evolutions-trimestrielles-de-lemploi-et-du-taux-de-chomage>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales*. México D.F.: Pearson Education.
- ESG. (15 de Febrero de 2017). *[Dossier] Les nouveaux phénomènes de consommation*. Obtenido de Le tendanceur: <http://www.letendanceur.bzh/dossier-les-nouveaux-phenomenes-de-consommation/>
- Fedexpor. (15 de Diciembre de 2017). *Noticias*. Obtenido de Fedexpor: <file:///C:/Users/User%207/Downloads/fedexpornews%20diciembre.pdf>
- INEC. (12 de Noviembre de 2017). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión Estratégica y Operativa del mercado*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ministère de l'agriculture et de l'alimentation. (1 de Marzo de 2017). *L'agriculture biologique (AB)*. Obtenido de Alim'agri: <http://agriculture.gouv.fr/lagriculture-biologique-ab>
- Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. (10 de Mayo de 2017). *Publication du rapport : L'innovation en France, indicateurs de positionnement international*. Obtenido de Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation: <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid104989/publication-du-rapport-l-innovation-en-france-indicateurs-de-positionnement-international.html>

Ministerio de Comercio Exterior. (5 de Noviembre de 2017). *Proyecto de Inversión 'Fomento al Sector Exportador'*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/incentivo-al-sector-exportador/>

Open food facts. (25 de Diciembre de 2017). *Open Food Facts - France*. Obtenido de Open food facts: <https://fr.openfoodfacts.org/>

Pisani-Ferry, J., & Martin, P. (11 de Noviembre de 2017). *Ce que la politique économique de Macron doit faire pour « les classes populaires et les classes moyennes »*. Obtenido de Le Monde: [http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/11/01/ce-que-la-politique-economique-de-macron-doit-faire-pour-les-classes-populaires-et-moyennes\\_5208568\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/11/01/ce-que-la-politique-economique-de-macron-doit-faire-pour-les-classes-populaires-et-moyennes_5208568_3232.html)

ProEcuador. (27 de Enero de 2017). *Perfil Logístico de Francia - 2017*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-francia-2017/>

Santander Trade Portal. (10 de Enero de 2018). *Francia: Llegar al consumidor*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>

Supercias. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de Supercias: [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

Trade Map. (20 de Diciembre de 2016). *Bilateral trade between Ecuador and France in 2016*. Obtenido de Trade Map: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=1|218||251||TOTAL||2|1|1|2|1|1|1|1|>

Trade Map. (31 de Diciembre de 2016). *Bilateral trade between France and Ecuador in 2016*. Obtenido de Trade Map: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=1|251||218||TOTAL||2|1|1|2|1|1|1|1|>

Universidad Andina Simón Bolívar. (31 de Octubre de 2017). *Observatorio PYME*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: [http://portal.uasb.edu.ec/contenido\\_centro\\_programa.php?cd\\_centro=15](http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa.php?cd_centro=15)

## **Anexos**

## Anexo 1: Matriz de análisis de industrias

### Análisis de la industria

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
<b>Barreras de Entrada</b>									
Economías de escala	Poco	1	2	3	4	5	Mucho	4	<b>3,6</b>
Diferenciación de producto	Poco	1	2	3	4	5	Alto	5	
Identificación de marcas	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	3	
Requerimiento de capital	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	3	
Experiencia	Sin Importancia	1	2	3	4	5	Importante	3	
<b>Barreras de Salida</b>									
Especialización de activos	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	4	<b>3,0</b>
Costo de salida	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	3	
Estrategia interrelacionadas	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	2	
<b>Rivalidad entre Competidores</b>									
Cantidad de competidores	Muchos	1	2	3	4	5	Pocos	5	<b>4,0</b>
Crecimiento de la Industria	Lento	1	2	3	4	5	Rápido	5	
Costos fijos	Altos	1	2	3	4	5	Bajo	2	
Características del producto	Commodities	1	2	3	4	5	Especializados	4	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento	1	2	3	4	5	Poco Crecimiento	3	
Diversidad de Competidores	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	5	
<b>Capacidad de negociación Compradores</b>									
Número de clientes	Pocos	1	2	3	4	5	Algunos	4	<b>3,8</b>

Producto sustitutos	Varios	1	2	3	4	5	Pocos	3	
Costo de migración de compradores	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	5	
<b>Capacidad de negociación Proveedores</b>									
Cantidad de proveedores	Pocos	1	2	3	4	5	Varios	5	<b>4,1</b>
Productos sustitutos	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	5	
Costo de migración de proveedores	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	4	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	4	
Precios de productos a proveer	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	4	
Contribución a la calidad del producto	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	3	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca	1	2	3	4	5	Mucho	4	
<b>Total Análisis Industria</b>									
Barreras de Entrada	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	3,6	<b>3,7</b>
Barreras de Salida	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	3,0	
Rivalidad entre Competidores	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	4,0	
Capacidad de negociación Compradores	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	3,8	
Capacidad de negociación proveedores	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	4,1	
Viabilidad de Sustitutos	Algunos	1	2	3	4	5	Poco	4	

## **Anexo 2: Preguntas realizadas a los expertos**

### **Preguntas realizadas a consumidores franceses**

1. ¿Que consumen los franceses normalmente?
2. ¿Qué frutas se consumen más en Francia?
3. ¿Cuáles son las regiones de Francia en donde se cultiva y produce la mayor cantidad de frutas y vegetales?
4. ¿Cuáles son las frutas que más se cultivan en Paris?
5. ¿Que prefieren los parisinos consumir?
6. ¿Qué clase de alimentos usted consume?
7. ¿Cuánto usted gasta en golosinas y chocolates?
8. ¿Dónde usted compra las frutas?
9. ¿Cuál es el principal mayorista en Francia?
10. ¿Carrefour es el mayorista más importante?
11. ¿Usted compra frutas secas?
12. ¿Cuánto usted pagaría por un producto nuevo en base a frutas deshidratadas?

### **Preguntas realizadas a una empresa comercializadora de frutas y vegetales en Paris.**

1. ¿A qué se dedica su empresa?.. ¿Cuál es el giro de su negocio?
2. ¿Qué información me podría decir acerca de la Unión Europea?
3. ¿Qué certificados yo necesito para exportar hacia la Unión Europea?
4. ¿Cómo es la cultura en Francia?
5. ¿Qué costumbres y tradiciones aún se debe tomar en cuenta al negociar con inversores franceses?
6. ¿Cómo es la logística in Francia?..¿Cuál es el aeropuerto más importante?
7. ¿Qué tipo de licencias para comercializar se necesita en Francia?

### **Preguntas realizadas a una empresa exportadora de frutas deshidratadas**

1. ¿Cómo surge la idea de exportar frutas deshidratadas?
2. Actualmente... ¿cuántas empresas existen en el mercado que solo se dediquen a exportar?
3. ¿Las condiciones climáticas son una ventaja para el cultivo de frutas en el país?
4. ¿Cuál es el proceso por el cual tienen que pasar las frutas antes de ser empaquetadas?

5. ¿Cuáles son los principales competidores de las frutas deshidratadas en el país y en el extranjero?
6. ¿Cuáles son los principales mercados a los que se exporta frutos deshidratados?
7. ¿Cuáles son las frutas que más se consumen en el mercado europeo?
8. ¿Si yo exportara frutas deshidratadas a que segmento de clientes usted me recomendaría dirigirme?
9. ¿A qué precio se podría vender un snack de frutas deshidratadas en el mercado europeo?
10. ¿Qué es lo que más aprecian los consumidores europeos al momento de comprar un producto?
11. ¿En qué contenedor se exporta la mercancía?
12. ¿Por qué se realiza alianzas estratégicas con otras empresas?

#### **Preguntas realizadas a una experta en comercio exterior**

1. ¿Cuál es el proceso de exportación que normalmente se realiza?
2. ¿Qué medios ha tomado el gobierno para fomentar las exportaciones?
3. ¿Qué productos se exportan hacia otros países?
4. ¿Qué INCOTERMS se utiliza al momento de realizar negociaciones?
5. ¿En qué tipo de contenedores se exporta la mercadería ecuatoriana?
6. ¿Por qué la mayoría de negociaciones se realiza con Estados Unidos y China?
7. ¿Qué tan atractivo es el mercado europeo para los inversionistas ecuatorianos?
8. ¿Cómo ha beneficiado el acuerdo comercial con la Unión Europea a las exportaciones ecuatorianas?
9. ¿Qué ventajas y desventajas existen al momento de comercializar con la Unión Europea?
10. ¿Qué reglamentaciones se debe cumplir al momento de exportar un producto a la Unión Europea?
11. ¿Qué tan atractivos son las frutas deshidratadas en el mercado europeo?
12. ¿Qué mercado objetivo usted me recomendaría?
13. ¿Qué precio usted me sugeriría vender el producto?
14. ¿Es preferible vender el producto en cadenas minoristas?

### Anexo 3: Encuesta realizada a consumidores finales

Edad:.....

¿Cuánto usted gasta mensualmente en alimentación? (pregunta en porcentaje con relación al sueldo básico en Francia)

<input type="checkbox"/>	1%-10%	<input type="checkbox"/>	21%-30%
<input type="checkbox"/>	11%-20%	<input type="checkbox"/>	31%-40%
<input type="checkbox"/>	+ 41%		

¿Qué frutas usted consume con mayor frecuencia?(Puede elegir más de 2 opciones)

<input type="checkbox"/>	Manzana	<input type="checkbox"/>	Naranja
<input type="checkbox"/>	Plátano	<input type="checkbox"/>	Mandarina
<input type="checkbox"/>	Uva		
<input type="checkbox"/>	Cereza		

¿Le gusta consumir frutos secos como nueces y avellanas?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

¿Prefiere consumir productos extranjeros en lugar de productos nacionales?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

¿Le gustaría comprar un snack de frutas deshidratadas? (Sí su respuesta es no la encuesta ha terminado, explique las razones de por qué no compraría el producto)

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

Porque.....

.....

.....

De los siguientes atributos, ¿cuál es el más importante para usted?

<input type="checkbox"/>	Marca	<input type="checkbox"/>	Presentación	<input type="checkbox"/>	Variedad
<input type="checkbox"/>	Sabor	<input type="checkbox"/>	Cantidad		

¿En qué presentación le gustaría comprar el producto?

<input type="checkbox"/>	150 gr	<input type="checkbox"/>	300 gr	<input type="checkbox"/>	500 gr
<input type="checkbox"/>	200 gr	<input type="checkbox"/>	400 gr		

¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

2,80 EUR  
3,00 EUR

3,20 EUR  
3,40 EUR

¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?

3,50 EUR  
3,70 EUR

3,90 EUR  
4,10 EUR

¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

4,20 EUR  
4,40 EUR

4,60 EUR  
4,80 EUR

¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?

5,00 EUR  
5,30 EUR

5,60 EUR  
5,90 EUR

¿Dónde le gustaría comprar a usted el producto?

Supermercados minoristas

Mayoristas

Tiendas de abarrotes

¿En qué temporada del año usted consume más dulces?

Verano

Otoño

Invierno

Primavera

¿Con que frecuencia usted consume confituras en un supermercado?

1-2 veces por semana  
5-6 veces por semana

3-4 veces por semana  
7-8 veces por semana

## Anexo 4: Encuesta realizada a minoristas, mayoristas y comercializadores de golosinas

¿En qué presentación le gustaría comprar el producto?

<input type="checkbox"/>	150 gr	<input type="checkbox"/>	300 gr	<input type="checkbox"/>	500 gr
<input type="checkbox"/>	200 gr	<input type="checkbox"/>	400 gr		

¿Cuántos contenedores de golosinas usted importa mensualmente?

<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 2	<input type="checkbox"/>	Entre 5 y 6	<input type="checkbox"/>	Más de 9
<input type="checkbox"/>	Entre 3 y 4	<input type="checkbox"/>	Entre 7 y 8		

¿De qué países provienen sus importaciones?

<input type="checkbox"/>	Países europeos	<input type="checkbox"/>	Países de América Latina
<input type="checkbox"/>	Países asiáticos		

¿Qué clase de golosinas usted importa con mayor frecuencia?

<input type="checkbox"/>	Gomas de mascar	<input type="checkbox"/>	Chocolates
<input type="checkbox"/>	Barras de cereal	<input type="checkbox"/>	Otro

¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por este producto?

<input type="checkbox"/>	2,50 y 3,00 euros	<input type="checkbox"/>	3,51 y 4,00 euros
<input type="checkbox"/>	3,01 y 3,50 euros	<input type="checkbox"/>	4,01 y 4,50 euros

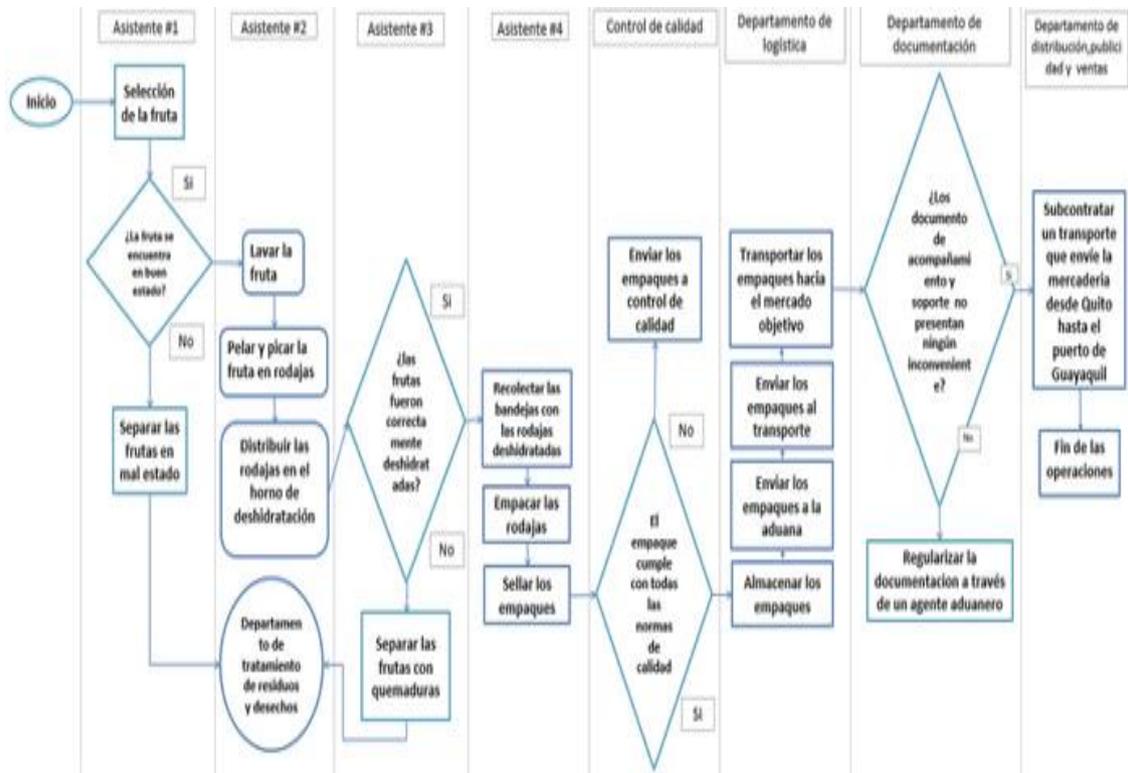
¿Cuántas cajas usted estaría dispuesto a comprar?

<input type="checkbox"/>	Entre 1000 y 2000 cajas	<input type="checkbox"/>	Entre 2000 y 3000 cajas	<input type="checkbox"/>	Más de 5000 cajas
--------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------

## Anexo 5: Modelo Canvas general

<p><b>Key Partners</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pequeños agricultores</li> <li>-Empresas de logística</li> <li>-Agentes de aduana</li> <li>-Distribuidores</li> <li>-Cadenas mayoristas</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Selección de los mejores proveedores de frutas-</li> <li>-Determinar el mercado meta</li> </ul>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto con empaque atractivo para los consumidores, elabórela por manos ecuatorianas, con los mejores productos del país.</li> <li>El snack está elaborado con las frutas que más se consumen en Francia.</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto de calidad elaborado con productos naturales.</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hombres y Mujeres entre 27 y 40 años con ingresos medio-medio-alto de la ciudad de Paris.</li> <li>.El producto está enfocado a personas con un estilo de vida saludable.</li> </ul>
<p><b>Key Resources</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria</li> <li>Empleados</li> <li>Base de datos</li> </ul>		<p><b>Channels</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadenas de supermercados mayoristas</li> <li>Minoristas</li> <li>importadores de frutas</li> </ul>		
<p><b>Cost Structure</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de productos a los proveedores,</li> <li>Reparación y Mantenimiento de la maquinaria</li> </ul>			<p><b>Revenue Streams</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de productos a cadenas mayoristas</li> <li>Venta de productos a importadores europeos</li> </ul>	

## Anexo 6: Flujoograma de operaciones



## Anexo 7: Tiempo de transporte y Cotización flete

A v Quito    P Guayaquil    P Le Havre    B v Paris    FCL v    Q

40' ST - 1mt CHANGE

4. PARIS    3. LE HAVRE

1. QUITO    2. GUAYAQUIL

ORIGIN CHARGES    \$974 +

OCEAN RATE    no rate +

DESTINATION CHARGES    \$512 +

No Rate    Request Rate

Quito    Empty Container Location

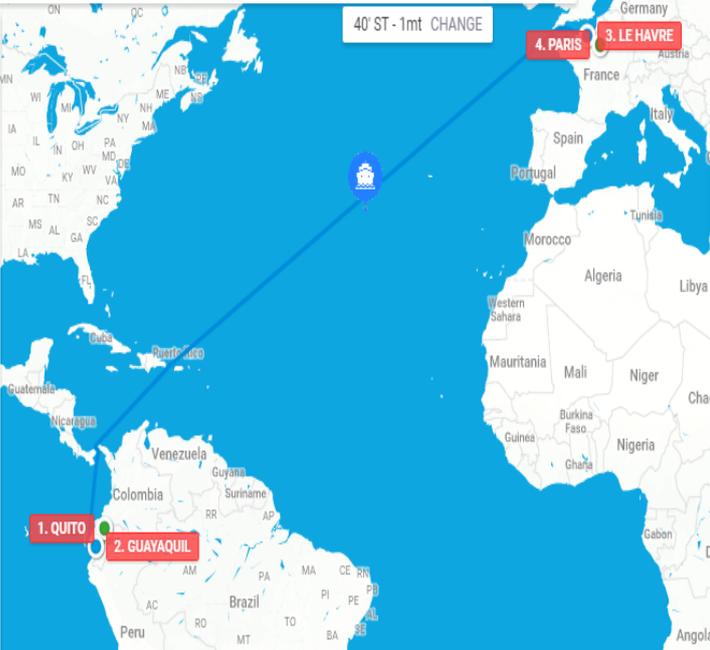
📏 237.03 mi (438.98 km)  
🕒 Transit Time: 10 hours

Guayaquil

📏 5470.05 mi (10130.53 km)  
🕒 Transit Time: 24 days (14 knots)

Le Havre

📏 106.26 mi (196.79 km)  
🕒 Transit Time: 8 hours



The map displays a shipping route starting from Quito (1), passing through Guayaquil (2), then to Le Havre (3), and finally to Paris (4). A blue line indicates the route across the Atlantic Ocean. A note '40' ST - 1mt CHANGE' is visible in the upper right area of the map.

## Anexo 8: Estado de resultados

		AÑOS				
		1	2	3	4	5
	<b>Ventas</b>	\$314.171,71	\$366.793,45	\$ 427.781,76	\$498.705,53	\$625.184,24
(-)	Costo de los productores vendidos	\$195.007,67	\$218.782,47	\$ 242.993,87	\$270.055,28	\$326.935,14
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$119.164,04	\$148.010,98	\$ 184.787,89	\$228.650,25	\$298.249,10
(-)	Gastos sueldos	\$111.504,18	\$123.215,11	\$ 127.609,60	\$132.165,38	\$147.902,14
(-)	Gasto promoción	\$ 11.050,00	\$ 11.383,50	\$ 11.791,15	\$ 12.217,62	\$ 13.682,12
(-)	Gasto transporte	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 8.450,00
(-)	Gastos generales	\$ 31.975,31	\$ 32.799,49	\$ 34.801,22	\$ 37.004,79	\$ 42.563,83
(-)	Gastos de depreciación	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.520,83	\$ 2.979,17
(=)	Gastos de amortización	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 433,33
(-)	<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICI</b>	\$ -46.315,45	\$ -30.337,12	\$ - 364,09	\$ 36.541,63	\$ 82.238,52
(=)	Gastos de intereses	\$ 3.056,99	\$ 2.509,66	\$ 1.897,59	\$ 1.213,15	\$ 520,79
(-)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>	\$ -49.372,43	\$ -32.846,77	\$ - 2.261,68	\$ 35.328,48	\$ 81.717,72
(=)	15% Participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.299,27	\$ 12.257,66
(-)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>	\$ -49.372,43	\$ -32.846,77	\$ - 2.261,68	\$ 30.029,21	\$ 69.460,06
(=)	22% Impuestos a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.606,43	\$ 15.281,21
	<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ -49.372,43	\$ -47.605,14	\$ - 2.261,68	\$ 23.422,78	\$ 54.178,85

## Anexo 9: Balance General

ACTIVOS	1	2	3	4	5
	582604,20	121257,60	127144,74	61326,43	461026,03
<b>Corrientes</b>	-275920,80	-699467,40	-927229,74	-802708,57	-365208,97
Efectivo	-689150,19	-1172848,33	-1469964,56	1424449,38	1051401,97
Cuentas por Cobrar	230637,81	267743,58	310819,06	360824,66	418320,04
Inventarios Prod. Terminados	19820,25	22182,97	24641,29	27354,08	27774,61
Inventarios Materia Prima	477,15	539,22	607,60	684,66	703,82
Inventarios Sum. Fabricación	162294,19	182915,16	206666,87	232877,40	239394,54
<b>No Corrientes</b>	858525,00	820725,00	800085,00	864035,00	826235,00
PPE	855000,00	855000,00	872160,00	971160,00	971160,00
Depreciación acumulada	17875,00	50875,00	83875,00	114125,00	147125,00
Intangibles	24000,00	24000,00	24000,00	24000,00	24000,00
Amortización acumulada	2600,00	7400,00	12200,00	17000,00	21800,00
<b>PASIVOS</b>	394232,02	349829,69	285910,68	226167,07	159774,79
<b>Corrientes</b>	72200,67	86831,73	88927,66	103006,20	119166,60
Cuentas por pagar proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos por pagar	72200,67	86831,73	88927,66	91100,50	93353,10
Impuestos por pagar	0,00	0,00	0,00	11905,70	25813,51
<b>No Corrientes</b>	322031,35	262997,96	196983,02	123160,87	40608,18
Deuda a largo plazo	322031,35	262997,96	196983,02	123160,87	40608,18
<b>PATRIMONIO</b>	188372,18	-228572,09	-413055,41	-164840,64	301251,24
Capital	541400,00	611400,00	628560,00	727560,00	727560,00
Utilidades retenidas	-353027,82	-839972,09	-1041615,41	-892400,64	-426308,76
Comprobación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Anexo 10: Estado flujo de efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades operacionales</b>	(68.447,78)	(35.042,00)	(5.248,88)	21.039,90	72.293,27
Ut neta	(49.372,43)	(32.846,77)	(2.261,68)	23.422,78	50.784,44
depreciaciones y amortizaciones	3.150,00	3.150,00	3.150,00	2.920,83	3.150,00
Depreciación (+)	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.520,83	2.750,00
Amortización (+)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
CXC (-)	(20.689,01)	(3.328,52)	(3.864,02)	(4.485,68)	(4.652,06)
Inventario PT (-)	(1.726,07)	(200,72)	(226,88)	(237,58)	2.391,25
Inventario MP (-)	(4,72)	(5,32)	(6,00)	(6,76)	60,06
Inventario SF (-)	(1.606,87)	(1.810,66)	(2.040,30)	(2.299,06)	20.426,90
Cxp Proveedores (+)	-	-	-	-	-
Sueldos x pagar (+)	1.801,33	-	-	-	-
Variación Impuestos (+)	-	-	-	1.725,36	132,67
<b>Actividades de inversión</b>	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	-
- Adquisición PPE e intangibles	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	2.371,96	(5.175,37)	10.312,57	(3.671,88)	(7.237,27)
(+) Deuda LP	(4.628,04)	(5.175,37)	(5.787,43)	(6.471,88)	(7.237,27)
(-) Pago dividendos	-	-	-	-	-
(+) capital	7.000,00	-	16.100,00	2.800,00	-
<b>Incremento neto de efectivo</b>	(66.075,82)	(40.217,37)	(11.036,31)	14.568,02	65.055,99
Efectivo principio de periodo	(623.074,37)	(1.132.630,95)	(1.458.928,24)	(1.439.017,40)	(1.116.457,97)
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL PERIODO</b>	(689.150,19)	(1.172.848,33)	(1.469.964,56)	(1.424.449,38)	(1.051.401,97)

