



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“ PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
BARRAS ENERGÉTICAS DE GUANÁBANA Y MORINGA COMO
COADYUVANTE PARA TRATAMIENTO DE CÁNCER DE MAMA A
COPENHAGUE-DINAMARCA ”

AUTOR

VICTOR HUGO FRANCO LARA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE BARRAS
ENERGÉTICAS DE GUANÁBANA Y MORINGA COMO COADYUVANTE PARA
TRATAMIENTO DE CÁNCER DE MAMA A COPENHAGUE-DINAMARCA”

Profesor Guía

Andrea Navas

Autor

Victor Franco

Año

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Andrea María Navas
CI. 1717878225

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

Walter Rene Vásquez
CI. 1708253081

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”

Victor Hugo Franco Lara
CI. 1720031903

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, mi apoyo incondicional, quien da su vida por mí, por sus consejos y fuerza que son los que me hacen una buena persona, por nunca dejar que me rinda y hacerme ver que la vida está llena de retos y que se los debe superar.

Agradezco a mis abuelitos, mi tía Ceci y su esposo Klever quienes son el pilar fundamental en mi vida, el apoyo diario y la ayuda incondicional que me brindan sin pedir nada a cambio.

Agradezco a mi mejor amiga, quien con sus consejos, apoyo incondicional y enseñanzas me ha hecho una mejor persona y un buen amigo y que si existen amistades verdaderas que duran para toda la vida.

DEDICATORIA

A mi madre Alexandra Franco, quien me enseñó el verdadero significado de luchar por la vida, su apoyo y amor incondicional han hecho de mí una persona luchadora y que lo que me propongo lo debo cumplir. Mi compañera mi mejor amiga siempre. Te amo con todo mi corazón.

RESUMEN

El plan de negocios para la producción y exportación de barras energéticas de guanábana y moringa como coadyuvante al tratamiento de cáncer de mama al mercado danés, está compuesto por un análisis exhaustivo de los factores externos y de la industria, con el objetivo de ver que tan rentable es el mercado en el que se pretende comercializar las barras energéticas.

Nutramino, cliente principal, con quien se realizará un contrato por 5 años para la entrega de barras energéticas, cuenta con 16 años de experiencia en el mercado danés, el cual ha logrado un alto crecimiento en consumo de productos orgánicos, teniendo como clientes y consumidores a mujeres con cáncer de mama y deportistas.

Respecto al análisis del cliente, se analizan dos segmentos para que el proyecto sea rentable a corto plazo, se utilizan herramientas cuantitativas, encuestas a posibles consumidores, y cualitativas, entrevistas a expertos en el tema de la salud, todo enfocado en determinar preferencias y gustos del cliente y poder ver que tan aceptado podría llegar a ser el producto en el mercado de destino.

Una vez determinada la oportunidad de negocio se puede ver que al ser un mercado limitado se debe fijar recursos para producir y exportar barras energéticas enfocado en satisfacer a mujeres con cáncer de mama, y deportistas que consuman el producto como preventivo de cualquier enfermedad por sus componentes, la guanábana evita la formación de células cancerígenas y la moringa tiene un alto contenido de vitaminas, proteínas y minerales.

El plan de marketing contiene las estrategias de internacionalización, y el análisis de los factores de marketing mix, producto, precio, plaza y promoción, Nutramino será quien desarrollará el marketing dado que conocen su línea de ventas y por su experiencia en el mercado les permite saber que estrategias y como incursionar en el mismo.

El último componente es el análisis financiero, donde el plan de negocios está proyectado para 5 años. La inversión requerida para el presente proyecto es de \$ 75.142,22, el cual será financiado con el 60% de capital propio, mientras que el 40% restante con una entidad financiera a 60 meses plazos con una tasa de interés anual de 11,83%.

Finalmente, se determina la factibilidad económica de ejecutar el proyecto dado que en análisis financiero dio como resultado una VAN de \$956.779,16 y TIR de 40,12%. Resultados positivos para el caso del inversionista, los resultados sugieren la viabilidad de la empresa exportadora.

ABSTRACT

The business plan for the production and export of soursop and moringa energy bars is composed of a thorough analysis of external factors and the industry. This product can be used as a coadjuvant to the treatment of breast cancer in the Danish market. The aim of this project is to analyse how profitable are the energy bars in this market.

A contract will be made for 5 years for the delivery of energy bars with Nutramino, the main customer. This company has 16 years of experience in the Danish market and has achieved a high growth in consumption of organic products. Their main consumers are women with breast cancer and athletes.

Regarding the analysis of the client, two segments are analysed so that the project is profitable in the short term. Quantitative tools are used such as surveys for potential consumers. Interviews are held with experts about health. These methods focus on determining client's preferences and tastes. Product's marketability can be assessed with this data.

Resources must be set to produce and export energy bars focused on satisfying women with breast cancer and athletes. These bars fight against any disease because of their components. One of the main ingredients is guanabana. This fruit prevents the formation of cancer cells and moringa due to its high content of vitamins, proteins and minerals.

The marketing plan contains the strategies of internationalization, and the analysis of the factors of marketing mix (product, price, place and promotion). Nutramino will be the company that will develop the marketing. This is because they know their line of sales and their experience in the market allows them to know what strategies and how to venture into it.

The last component of the current project is the financial analysis. The business plan has been projected for 5 years. The investment required for this project is \$ 75,142.22. It will be financed with 60% equity. The remaining 40% will be sponsored

through a financial institution at 60 months terms with an annual interest rate of 11.83 %.

Finally, the economic feasibility of executing the project is determined based on the financial analysis. The results demonstrate \$ 956,779.16 NPV and 40.12% TIR.

The results suggest the viability of the exporting company due to its attractive financial results.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis PESTEL	2
2.1.1. Análisis PESTEL Ecuador.....	3
2.1.2. Análisis PESTEL Dinamarca.....	9
2.1.3. Análisis de la industria	15
2.1.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	16
2.1.3.2. Poder de negociación de los proveedores	16
2.1.3.3. Poder de negociación de los clientes	16
2.1.3.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	17
2.1.3.5. Rivalidad entre competidores	17
2.2. Análisis Externo	19
2.3. Conclusiones	20
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	22
3.1. Problema de la investigación	22
3.1.1. Hipótesis	22
3.1.2. Objetivos General de Investigación.....	22
3.1.3. Objetivo específico de Investigación	22
3.2. Segmentación del mercado para el producto	23
3.2.1. Cálculo de la muestra	23
3.3. Investigación cualitativa	24
3.3.1 Entrevista a expertos	24
3.3.2. Entrevista a clientes	26
3.3.2.1 Resultados	26

3.4. Investigación Cuantitativa	28
3.4.1. Encuestas	28
3.5. Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa	30
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	32
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	32
4.2. Potencial de mercado	34
5. PLAN DE MARKETING	35
5.1. Estrategia general de marketing	36
5.1.1 Mercado objetivo.....	37
5.1.2. Propuesta de valor.....	38
5.1.2 Posicionamiento de valor	39
5.1.3 Estrategia de Internacionalización	39
5.2. Mezcla de marketing	40
5.2.1. Producto.....	40
5.2.2. Precio.....	42
5.2.3. Plaza	45
5.2.4. Promoción.....	47
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONA	48
6.1. Misión, Visión, Objetivos de la Organización	48
6.1.1. Misión.....	48
6.1.2. Visión	48
6.1.3. Objetivos de la Organización	48
6.2. Plan de operaciones	50
6.2.1. Cadena de Valor	50
6.2.2. Flujograma de operaciones.....	51
6.2.3. Maquinaria requerida	53
6.2.4. Infraestructura.....	54

6.3. Estructura Organizacional	54
6.3.1. Organigrama de la empresa	54
6.3.2. Tipo de estructura	55
6.3.3. Estructura Legal	55
6.3.4. Requisitos de exportación en el Ecuador	57
6.3.5. Requisitos de exportación para el mercado de destino.....	58
6.3.6. Proceso de exportación al mercado de destino	59
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	62
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	62
7.1.1. Proyección de ingresos.....	62
7.1.2. Proyección de costos	63
7.1.3. Proyección de gastos.....	63
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura	64
7.2.1. Inversión Inicial	64
7.2.2. Capital de trabajo.....	65
7.2.3. Estructura de capital	65
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja	65
7.3.1. Estado de Resultados	65
7.3.2. Estado de situación financiera	67
7.3.3. Estado de flujo de efectivo	68
7.3.4. Estado de flujo de caja del proyecto	69
7.4. Proyección de flujo de caja inversionista, tasa de descuento y criterios de valoración.....	69
7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista.....	69
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento	70
7.4.3. Criterios de valoración	71
7.5. Índices financieros.....	71
8. CONCLUSIONES GENERALES	73

REFERENCIAS.....	75
ANEXOS	82

1. INTRODUCCIÓN

Plan de negocios para la producción y exportación de barras energéticas de guanábana y moringa como coadyuvante para tratamiento de cáncer de mama a Copenhague-Dinamarca.

1.1. Justificación del trabajo

La creación de productos orgánicos ha tenido un notable crecimiento en los últimos años. “Según estudio de Organic Monitor 1, el consumo de productos orgánicos a nivel mundial crece anualmente en un 5%, mientras que el consumo de alimentos crece en 2%”. (ProEcuador, 2016). En la actualidad el cáncer es una enfermedad que está considerada como la principal causa de muerte en el mundo, “En 2015 se atribuyeron a esta enfermedad 8,8 millones de defunciones. Los cinco tipos de cáncer que causan un mayor número de fallecimientos son los siguientes: Pulmonar (1,69 millones), Hepático (788 000), Colorrectal (774 000), Gástrico (754 000), Mamario (571 000)”. (OMS, 2017).

Es así como según los datos que dispone la OCDE muestra que los países desarrollados con mayor índice de personas con cáncer son Dinamarca, Australia, Bélgica, Noruega y Estados Unidos. (Index, 2017)

Con estos antecedentes, existe la necesidad de crear un producto denominado barras energéticas hechas a base de guanaba “eficaz para matar las células malignas de 12 tipos de cáncer incluyendo el de colon, de mama, de próstata, de pulmón y cáncer de páncreas. La potencia de la guanábana es 10 mil veces más fuerte en cuanto a la ralentización del crecimiento de células cancerosas en comparación con la quimioterapia se utiliza comúnmente” (Moos, 2015), la moringa que posee propiedades como la vitamina C, A, calcio, potasio y proteína que ayudan en la parte nutritiva de las personas , con el objetivo de exportar a Dinamarca país que muestra índices de cáncer de mama altos, buscando satisfacer las necesidades del mercado y del cliente.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Desarrollar un plan de negocios para definir si es factible la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de barras energéticas de guanábana y moringa como coadyuvante para tratamiento de cáncer de mama a Copenhague-Dinamarca.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar los factores que componen el macroentorno y la industria, para definir los ámbitos en los cuales se desarrollará la empresa.
- Realizar la investigación de mercados para determinar el interés de las personas por consumir productos hechos a base de guanábana y moringa.
- Elaborar un plan de marketing para comercializar el producto de la manera más rentable, buscando la satisfacción del cliente.
- Realizar una estructura organizacional que pueda definir los factores más importantes de la empresa y que ayude con el desarrollo en las funciones del equipo empresarial.
- Determinar los factores financieros como inversión y gastos para poder analizar la rentabilidad y viabilidad del negocio.
- Determinar la logística más adecuada para que el producto a exportarse llegue en buenas condiciones tratando de consolidar la confianza con nuestro cliente principal.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis PESTEL

La compañía y todos los demás participantes operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa. El macroentorno incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales (Kotler, 2012).

2.1.1. Análisis PESTEL Ecuador

Político y Legal

El Ecuador es un país en vías de desarrollo, el sistema político en el cual se desenvuelve la sociedad ecuatoriana es la democracia, conocida como un factor de vida civil y social, es decir; el poder reside y se sustenta en el pueblo. En el gobierno actual se han implementado políticas con el objetivo de mejorar el estado y a su vez ampliarlo, inculcando el aumento de gasto social, inversión pública y una amplia regulación a las actividades privadas. (Rivadeneira, 2016).

El gobierno ecuatoriano impulsa la asociación de micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) en consorcios de exportación, para hacerlas hoy más competitivas y facilitar la inserción de sus productos en el mercado local e internacional. (ProEcuador, 2012).

La estabilidad política del Ecuador está en riesgo por la elecciones llevadas a cabo en febrero del 2017, si bien el país ha tenido 10 años de revolución ciudadana logrando grandes avances en educación, salud, bienestar, el gobierno ha logrado firmar 32 tratados de libre comercio con 15 países, siendo el más importante el acuerdo que entró en vigencia el 1 de Enero del 2017 con la Unión Europea, facilitando así las relaciones comerciales entre pequeñas y grandes empresas de los diferentes sectores productivos del país. (Telégrafo E. , 2016)

Los beneficios que trae el acuerdo multipartes de Ecuador con la unión Europea es que normará el comercio de bienes y servicios desde y hacia dicho bloque, así como la participación de las Partes en licitaciones para la contratación pública, la protección de los derechos de propiedad intelectual, la cooperación en el ámbito del comercio y, en particular disposiciones precisas que establecen un trato especial y diferenciado a favor del Ecuador, en reconocimiento a las asimetrías existentes entre la UE y el Ecuador. (COMEX, 2014).

Considerando la subpartida arancelaria para productos hechos a base de cereales que es 1904.90.00.00, el pago de aranceles es del 0% sustentado por el tratado

firmado con la Unión Europea, siendo esto favorable para el Ecuador dado que en su mayoría los productos ecuatorianos exportados podrán ser comercializados sin ningún problema tributario inculcando la producción nacional para que estos puedan diversificarse e ingresen a mercados internacionales bajo un modelo estratégico de optimización de beneficios.

En el país existen políticas que rigen para poder exportar productos a la Unión Europea siendo las principales la obtención de un Ruc, factura comercial, certificado de origen, registro como exportador, documento de transporte, etc., según Pro Ecuador GLOBAL G.A.P es una organización privada no gubernamental sin fines de lucro que fija normas voluntarias para la producción y el procesamiento de productos agrícolas, ganaderos y de la acuicultura. La norma GLOBAL G.A.P ha sido desarrollada por los principales minoristas y cadenas de supermercados en Europa con el fin de establecer normas de Buenas Prácticas Agrícolas - productos seguros y sanos- para las empresas de producción y de procesamiento de alimentos. (ProEcuador, 2016)

Es importante mencionar que para la creación de cualquier producto hay que remitirse siempre a ciertas normativas, es decir, los Estados son los responsables de garantizar una legislación clara para precautelar este bien común. En Ecuador, el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) es el organismo encargado de proteger, fomentar, divulgar y conducir el buen uso de la Propiedad Intelectual desde el enfoque de tres áreas distintas: la Propiedad Industrial, Derecho de Autor y las Obtenciones Vegetales. (IEPI, 2016)

Económico

Según los datos que presenta el Banco Mundial para el Ecuador, entre 2006 y 2014, el PIB promedió un crecimiento del 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. (BIRF, 2017) Este crecimiento ha permitido que exista mayor gasto social e inversión en los sectores de transporte, educación, manufactura, agricultura y energía. Según el banco Central del Ecuador

la pobreza disminuyó del 38% al 22%, desde finales del año 2014 el país presencié una contracción económica debido a la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar, en estos años la pobreza aumentó un punto porcentual de la variación ya mencionada. Entre 2014 y 2016, el desempleo urbano aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo urbano aumentó de 11,7% a 18,8%. (BIRF, 2017)

La inversión privada ayudar a diversificar la economía ecuatoriana, aumentar su productividad y generar empleos de calidad con el fin de promover el desarrollo y continuar con la reducción de la pobreza. (BIRF, 2017)

El gobierno ecuatoriano no incurre en cobros de ninguna índole para la exportación definitiva de cualquier producto producido con insumos nacionales, según el acuerdo comercial con la UE, permite que el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los bienes industriales y pesqueros ingresen al bloque sin pagar aranceles. (Comercio, 2017).

La tasa de interés que rige en el Ecuador es aplicada para créditos productivos donde se financia proyectos productivos con casi el 90% para adquirir bienes de capital en toda índole, la tasa que se maneja actualmente difiere de banco a banco, pero la tasa de referencia establecida por el banco central del Ecuador para el segmento productivo de PYMES es 11.04% anual. (BCE, 2017)

Dentro de la balanza comercial de Ecuador se observa que durante el mes de enero del 2016 se presenta un déficit en la balanza comercial total de USD 112 millones. Las exportaciones decrecieron en un 28.1% al comparar el mismo mes respecto al año 2015, asimismo las importaciones decrecieron en un 39.0% en el mismo mes. Al realizar el análisis en la balanza comercial petrolera y no petrolera, podemos notar que la primera es superavitaria en USD 90 millones durante enero de 2016, mientras que la no petrolera es deficitaria en USD 202 millones para el mismo mes de análisis. (ProEcuador, 2016)

Social

Como menciona el INEC y según un estudio realizado a 9.744 hogares de diferentes sectores de Quito se saca como conclusión que el 83,3% de los hogares en Ecuador es estrato medio donde representa el 22,8% del total de acuerdo con los resultados de la primera Estratificación del Nivel Socioeconómico. (INEC, 2011).

El gobierno ecuatoriano está incrementando campañas para prevenir enfermedades de toda índole, la implementación de medicina que se encuentra al alcance de las personas es otro gran avance como la implementación de infraestructura a nivel nacional para tratamientos y atención a personas de escasos recursos y necesidades de medicina. (MSP, 2016)

En el Ecuador las tendencias del consumo según “La revista The Grocer indicó que existe una tendencia marcada en los consumidores a disminuir el consumo de azúcar, grasas, carnes, pescado, huevos y frijoles. Mientras que se inclina a consumir más pastas, tubérculos, arroz, frutas y vegetales”. (ProEcuador, 2015), son aspectos que son adoptados de los países desarrollados dado que el buen vivir forma parte de la vida de los ciudadanos, el proceso de internacionalización viene dado por el hecho que los productos que son manufacturados en el país son casi 100% orgánicos lo cual es beneficioso para el consumidor extranjero.

El sector de alimentos es el más importante en término de ventas. En el 2015 la facturación de estas empresas superó los USD 600 millones. El sector ha sido objeto de regulaciones como la implementación de buenas prácticas de manufactura, el semáforo de alimentos adoptado en el 2014 y regulaciones a la publicidad. La implementación del semáforo de alimentos redujo las ventas en las empresas, especialmente de lácteos. El gremio trabaja con el Ministerio de Salud para modificar la norma. Cuando se aplicó el mecanismo, el 80% de productos registró altos contenidos de grasa, salo azúcar (semáforo en rojo). Actualmente, se registra menos de un 40% con señalética en rojo. Para alcanzar estos niveles se optó por emplear endulzantes naturales o edulcorantes artificiales. Algunas

empresas incluyeron opciones con menor contenido calórico. Otros incorporaron materias primas ancestrales y de alto contenido de proteínas como quinua, amaranto, habas, chochos en la preparación de cereales, harina, 'snacks' y otros. Una de esas empresas es Cereales Andinos. Esta industria, ubicada en el norte de Quito, transforma la quinua en cereales para el desayuno y snaks. (Comercio, 2017).

Tecnológico

En el Ecuador la tecnología se identifica en proceso de desarrollo. En los últimos 8 años la inversión que realiza el gobierno en tecnología ha tenido un notable crecimiento. “Uno de los logros más significativos es el crecimiento de las conexiones a Internet en el país, ya que en el 2006 apenas se contaba con 207.277 conexiones para atender a los usuarios de Internet y a marzo 2013 este número creció a 4'463.390 conexiones, es decir, el número de conexiones se multiplicó por 21. Cabe mencionar que cada conexión fija a Internet puede atender a varios usuarios. Ecuador ocupa los primeros puestos a nivel regional respecto del crecimiento de usuarios y conexiones de Internet, experimentando una de las tasas más altas de crecimiento anual compuesto entre el 2006 y 2013”. (MINTEL, 2015).

Para la producción y comercialización de productos, la tecnología que manejaba el Ecuador era realmente deficiente por tal motivo la producción no era aceptada en algunos países del mundo por la falta de calidad y normas técnicas, desde el año 2013 se ha empezado a importar maquinaria más rentable para las pequeñas empresas para que puedan procesar su materia prima para convertir en productos, en la actualidad con la mejora de la tecnología a nivel mundial y con los acuerdos que tiene el país se está importando maquinaria la cual ayude a ahorrar costes y que permite procesar la materia creando productos competitivos. (MINTEL, 2017)

En la actualidad se tiene acceso a máquinas que pueden ayudar con la producción de productos para el consumo “el mercado abarca un amplio grupo de sectores: desde equipos para cárnicas, pescados y vegetales, hasta el sector del

precocinado, en este último saben la importancia que tiene con el valor añadido y el maridaje máquina-tecnólogo obteniendo los mejores resultados en calidad y rendimiento para todos sus productos”. (IMOCOM, 2017).

Una herramienta importante que el país utiliza para el proceso aduanero de los productos que se importa y exporta es la plataforma virtual llamada ECUAPASS, el cual tiene como objetivo Generar transparencia y eficiencia de las operaciones aduaneras mediante la minimización del uso de papel, el aseguramiento simultáneo del control aduanero y la facilitación del comercio con el establecimiento de una ventanilla única de comercio exterior. (ProEcuador, 2017)

Ambiental

Ecuador trata de adaptar la ideología sobre medio ambiente que los países desarrollados practican. En la actualidad se están incluyendo en la constitución los derechos de la naturaleza, políticas públicas sobre cambios climáticos, cambios en la matriz productiva y energética, según el Ministerio del Ambiente casi el 90% de generación de electricidad proviene de las fuentes renovables lo que se ha conseguido una significativa reducción del 50% de la deforestación anual. El ministerio informa que existe un porcentaje que es de 28 millones para la realización de proyectos enfocados en seguridad y manutención de los factores que conllevan el medio ambiente. (MAE, 2016)

Existen ciertas regulaciones que el Ecuador impone para poder exportar e importar productos como la obtención de certificación internacional y etiquetas ecológicas como la EU Ecolabel “La etiqueta ecológica de la UE, ayuda a identificar los productos y servicios que tienen un impacto ambiental reducido durante todo su ciclo de vida, desde la extracción de materias primas hasta la producción, uso y eliminación de este. Reconocido en toda Europa, EU Ecolabel es una etiqueta voluntaria para promover la excelencia medioambiental.” (ProEcuador, 2017).

2.1.2. Análisis PESTEL Dinamarca

Político y Legal

EL nombre oficial es Reino de Dinamarca ubicado al norte de Europa, es una monarquía constitucional basada en una democracia de parlamento, el monarca es lo que se considera el jefe de Estado y es quien tiene todas las responsabilidades ejecutivas, tiene un delegado que en la práctica es quien tiene el poder de mandato. (Cooperación, 2017)

La principal característica de la política danesa es que priman los pactos y la búsqueda de consenso considerando que el partido social demócrata ha construido una sociedad del bienestar donde los fundamentos básicos son la alta presión fiscal o tributaria en lo que refiere a recaudación de impuestos, de igual manera están enfocados en una seguridad social específica y avanzada.

La estabilidad política como menciona el ministerio de asuntos exteriores de Dinamarca es “La ausencia de mayorías políticas unilaterales se traduce en políticas sociales, energéticas, económicas, educativas y de política exterior mucho más estables que los gobiernos que las promueven. Descontando la ocupación alemana durante la II Guerra Mundial, Dinamarca no conoce desde 1920 una crisis política de envergadura y tampoco hay tradición de huelgas generales. En efecto, el país no registra una huelga general desde 1998. (Cooperación, 2017). Por lo tanto, el país no registra desestabilidad ya que su gobierno está bien representado y todo enfocado al desarrollo y crecimiento del país.

“El principio fundamental que rige el derecho contractual danés es la libertad de contrato. Esto significa que la legislación danesa sobre contratos y venta de mercancías impone muy pocas normas de obligado cumplimiento a las relaciones entre empresas relativas a la elaboración y el contenido de los contratos. Por ello, las partes individuales pueden negociar, formalizar y redactar un contrato con total libertad, siempre y cuando no violen los derechos de terceros ni infrinjan las leyes públicas, como el derecho de la competencia”. (Santander, 2017)

Dinamarca es miembro de la Unión Aduanera de la UE. También lo es de la ASEM y, como Estado miembro de la UE, tiene acuerdos multilaterales y bilaterales con numerosos países. (OMC, 2017)

Al ser miembro de la UE, Dinamarca aplica la normativa en vigor en todos los países miembros. Aunque la política de comercio internacional de la UE es bastante liberal, existen una serie de restricciones, especialmente en los productos agrícolas, que siguen las medidas de la Política Agrícola Común: la aplicación de compensaciones sobre la importación y exportación de productos agrícolas tiene como objetivo favorecer el desarrollo de la agricultura en el seno de la UE, lo que implica un determinado número de sistemas de control y reglamentación destinados a las mercancías que entran en el territorio de la Unión. (Santander, 2017)

El organismo de control operante en el país tercero (Ecuador) tiene que cumplir con las condiciones de la norma europea EN 45011 o bien de la Guía ISO 65. Se trata de normas reconocidas internacionalmente que describen la forma en que los organismos que operan sistemas de certificación de productos deben realizar su labor. (Neuendorff, 2015)

Dinamarca ofrece plan de subvenciones para proyectos específicos destinados a promover la producción y el mercadeo de productos orgánicos. Entre los grupos destinatarios figuran los agricultores, las industrias transformadoras, las instituciones de investigación y experimentación, las instituciones de enseñanza y los consumidores. Puede subvencionar hasta el 40% de los componentes de cultivo y comercialización de dichos proyectos. (FAO, 2016)

El Reglamento de la UE sobre la producción agraria ecológica detalla cómo deben gestionarse los cultivos y el ganado, y cómo han de ser elaborados los piensos y forrajes que vayan a ser etiquetados como ecológicos. Los productos que lleven el logotipo de agricultura ecológica de la UE han de cumplir los requisitos especificados en la normativa de la UE. El etiquetado de los productos procedentes de la agricultura orgánica ha de ir acompañado necesariamente por el código de los organismos de inspección encargados de examinar y certificar a los operadores

ecológicos. Este sistema de etiquetado está diseñado para proporcionar a los consumidores de los Estados miembros de la UE confianza sobre la procedencia ecológica de los productos que adquieren. El logotipo de la UE se ha creado para mejorar el conocimiento de los productos ecológicos entre los consumidores, como ocurre con otros logotipos nacionales presentes en productos que se comercializan en su propio país. No es obligatorio que los productos producidos con arreglo al reglamento de la UE sobre la producción ecológica lleven el logotipo, pero sí lo será cuando el nuevo reglamento entre en vigor. (SAE, 2017)

Económico

La moneda oficial es la corona danesa, Dinamarca depende directamente de sus exportaciones, sus clientes principales la Unión Europea han desacelerado las transacciones comerciales con el país. El crecimiento al que se quería llegar en el 2016 no se logró, el país espera una recuperación para este año impulsada por el consumo e inversión, pero limitada por la baja productividad. “El presupuesto de 2017 contiene medidas que buscan mejorar el sistema de salud y la recaudación de impuestos, así como aumentar la atención a refugiados y personas desplazadas por conflictos. El déficit y la deuda pública se mantienen muy por debajo del límite permitido por el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Europeo”. (Santander, 2017)

El PIB ha tenido un crecimiento considerable desde el año 2013 con 338,93 millones de dólares, en el año 2015 tuvo una fuerte caída en el PIB donde el porcentaje fue de 295,09 millones de dólares, pero en la actualidad se ha recuperada satisfactoriamente con un valor de 314,77 millones de dólares. (BIRF, 2017)

EL PIB per cápita se encuentra entre los más altos del mundo en este país las desigualdades sociales son muy pequeñas porque la tributación es la más alta del mundo la tasa es del 25%, la tasa desempleo es baja comparada con el resto de los países de la Unión Europea el porcentaje es del 6%. (BIRF, 2017)

Los ingresos vienen de las exportaciones de productos agrícolas que representa el 22% total de sus exportaciones, Dinamarca tiene recursos naturales muy limitados por eso no desarrolla una industria pesada, pero las reservas de petróleo y gas garantizan la independencia energética. “Dinamarca es uno de los líderes mundiales en turbinas de viento; exporta 85% de su producción. Los sectores con mayor actividad son la industrias química, farmacéutica y biotecnológica. La industria emplea a casi 20% de la población activa y contribuye 22,5% del PIB”. (Santander, 2017)

En 2016 Dinamarca registró un superávit en su Balanza comercial de 8.794 millones de euros, un 3,17% de su PIB, inferior al superávit alcanzado en 2015, de 8.906 millones de euros 11.538,6 millones de dólares, el 3,28% del PIB. La variación de la Balanza comercial se ha debido a un incremento de las exportaciones de Dinamarca pero acompañado de un incremento aún mayor de las importaciones. (Expansión, 2016)

Social

La distinción entre clases sociales casi no existe en Dinamarca, las personas pueden estar sin trabajo, no tener estudios, edad de jubilación, el gobierno ayuda por un tiempo determinado a estas personas, esto es gracias a los altos impuestos que recaudan, de igual forma todas las ciudadanas tienen los mismos beneficios; acceso a seguridad social, atención médica, educación gratuita, entrenamiento laboral. Según la OECD, el 20% de daneses más rico sólo gana un promedio de cuatro veces más que el 20% que menos gana. En Estados Unidos, el 20% más rico gana cerca de ocho veces más que el 20% más pobre. (Index, 2017)

“En el campo de la salud, en Dinamarca la esperanza de vida al nacer es de 80 años, cifra que coincide con el promedio de la OECD. La esperanza de vida para las mujeres se sitúa en los 82 años, en comparación con 78 años para los hombres. Asimismo, Dinamarca tiene un alto rendimiento en cuanto a la calidad del agua,

pues el 95% de las personas dicen estar satisfechas con la calidad del agua, cifra mayor que el promedio de la OECD de 81%”. (Index, 2017)

En las tendencias al consumo en Dinamarca se evidencia que en los últimos años el gobierno se ha visto en la necesidad de impulsar un sistema de vida más saludable es así “los consumidores menores de 40 años compran más productos orgánicos que los grupos de mayor edad, aunque ello difiere considerablemente según el grupo de productos. Por ejemplo, las papas, las zanahorias y otras verduras constituyen un porcentaje bastante elevado en las preferencias de los consumidores de productos orgánicos mayores de 60 años. (FAO, 2016)

Dinamarca tiene una de las rentas más altas de la Unión Europea y por lo tanto las expectativas del consumidor danés son también de las más exigentes del continente. Los daneses son consumidores pioneros de productos tecnológicos, pero al mismo tiempo son muy conservadores en sus compras y prefieren realizarlas en negocios que lleven mucho tiempo instalados en el país, desconfiando de las empresas que solo parezcan interesadas en obtener rápidos beneficios. (Santander, 2017)

Parte de la vida saludable de los ciudadanos existe una tendencia del 80% hacia la actividad física. Copenhague es famosa en todo el mundo por su cultura ciclista y es la primera Bike City (Ciudad de la bicicleta) oficial del mundo. El año pasado, fue nombrada Best city for cyclists (Mejor ciudad para los ciclistas) y World’s most liveable city (Ciudad con mayor calidad de vida del mundo). Los daneses destacan por su afición al ciclismo; ciudades de todo el mundo están estudiando cómo copiar este fenómeno. (Denmark, 2017)

Tecnológico

Dinamarca es líder en los aspectos relacionados con la eficiencia energética, en energías renovables no convencionales y en el cuidado del medio ambiente, en el país existen centros tecnológicos y empresas que analizan los recursos usados a nivel residencial, reutilización y reciclaje del agua domiciliar, calefacción distrital,

aislamiento de viviendas e incorporación de energías renovables en edificaciones. (CDT, 2017)

En los últimos años se han venido realizando investigaciones científicas y se ha detectado que mediante la tecnología se puede crear un sistema de alerta temprana de cáncer “Una nueva herramienta de exploración desarrollada por científicos de Dinamarca puede ayudar a detectar las primeras etapas del cáncer, aprovechando las propias defensas del cuerpo. Los investigadores construyeron un sistema de microarrays que analiza la sangre de los pacientes en busca de una clase específica de agentes inmunológicos, denominados anticuerpos. Se trata de unos agentes que atacan al propio tejido del cuerpo, apuntando a lo que perciben como células “extrañas”, como por ejemplo las moléculas específicas que se encuentran sobre la superficie de los tumores” (Review, 2010)

Ambiental

A nivel mundial Dinamarca es considerado como uno de los países más avanzados en temas de planificación y actividad medioambiental, tiene políticas sobre el control de la contaminación y es considerado como el primer país industrializado que tuvo un ministro del medio ambiente.

El desarrollo ecológico sostenible es un factor que rige en comunidad con la UE, los mismos acuerdos y adherencias para todos los miembros, donde lo importante es la armonización del derecho ambiental y la elaboración de programas ambientales como la normativa danesa en lo que se refiere al etiquetado y los controles previos por los que han de pasar determinados productos, sobre todo alimenticios y farmacéuticos. Los pesticidas son objeto de aprobación previa de la Dirección General para la Protección del Medio Ambiente antes de ser importados.

Dinamarca tiene políticas comerciales muy rigurosas que están basadas en el medio ambiente según el portal Santander la aduana puede solicitar los siguientes documentos: certificados sanitarios, certificados farmacéuticos, certificados de origen, certificado de mercancías peligrosas. (Santander, 2017)

En Dinamarca se aplican diferentes impuestos especiales a bienes procedentes de jurisdicciones externas a la UE. Estos bienes incluyen el tabaco, bebidas alcohólicas, chocolates y otros alimentos que contengan azúcar, productos energéticos y vehículos, etc. Dinamarca aplica también un impuesto medioambiental sobre la emisión de dióxido de carbono y otra ecotasa sobre las aguas residuales. (Santander, 2017)

2.1.3. Análisis de la industria

Según la Clasificación Nacional de Actividad Económica CIIU 4.0, los códigos de la industria en la que se quiere incursionar es la siguiente C1061.21: (INEC, 2012)

Tabla 1. Clasificación CIIU4.0

C	Industrias manufactureras.
C10	Elaboración de productos alimenticios.
C106	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón. elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón.
C1061	Elaboración de productos de molinería
C1061.2	Productos de molinería.
C1061.21	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. (Pérez, 2011)

2.1.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para las barras energéticas de guanábana y moringa al ser un producto único, la amenaza de entrada de nuevos competidores es media-alta. Existe una amenaza latente de la entrada de nuevos competidores con necesidades de lograr economías de escala. Otra variable es la diferenciación de producto dado que la competencia al ver que existe un producto especializado como coadyuvante para el tratamiento de cáncer puedan crear nuevas ofertas con los mismos componentes enfocado al mismo nicho de mercado. La identificación de marcas es otro factor que influye en la decisión de compra dado que la cultura del mercado a exportar es muy conservadora y son creyentes en las marcas ya establecidas en el mercado, finalmente la experiencia es un factor clave dado que la competencia posicionada con productos sustitutos logre desarrollar el producto de una manera más rápida en todo el proceso dado que la experiencia le da para conocer el mercado.

2.1.3.2. Poder de negociación de los proveedores

EL poder de negociación con los proveedores es bajo. “Según datos del INIAP, en el país existen cerca 250 ha de guanábana sembradas, entre cultivos tecnificados y aislados” (Bonilla, 2016). Estos cultivos están distribuidos alrededor de 50 proveedores de guanábana. Por otro lado, la moringa que es cultivada en el país se comercializa de forma directa, en tiendas de productos naturales o en plataformas digitales dado que existe 400 ha de moringa sembrada. (Lima, 2017). Para las barras energéticas existen pocas materias primas sustitutas por lo que no es necesario buscar mayores proveedores.

2.1.3.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación con los consumidores es alto dado que la cantidad de consumidores de las barras energéticas llegaría a ser limitado por el enfoque que tiene el producto, mujeres con cáncer de mama y personas que practiquen deporte en especial el ciclismo. Las barras energéticas de guanábana y moringa enfocarán 100% sus ventas a Nutramino, empresa comercializadora de barras energéticas en

Dinamarca, posicionada desde el año 2002 como empresa líder en el mercado con la comercialización de barras energéticas de diferentes tipos. Nutramino será la encargada de realizar la logística y el marketing con el objetivo de llegar a los supermercados locales, por otro lado, no enfocamos recursos a supermercados locales dado que estos mantienen contratos fijos y alianzas con empresas locales, existen ciertos productos que importan desde Europa por la certeza del origen y calidad que las leyes rigen para la comercialización de los productos. El costo de migración de compradores es alto dado que al no conocer sobre las propiedades que tienen las barras de guanábana y moringa la desconfianza puede ser un factor limitante o influyente en percibir la calidad por parte del consumidor final

2.1.3.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que en el mercado a exportar existe una empresa especializada en producir barras energéticas de otros productos enfocados a la nutrición. Nutramino es la empresa que se encuentra posicionada en el mercado con una amplia cartera de productos. En el mercado existe varios productos sustitutos que sirven como coadyuvante para el tratamiento de cáncer de mama por ejemplo té de hierbas, snacks con altos índices nutricionales, productos naturales, etc. La existencia de productos a precios más bajos como los jugos naturales u otros snacks presentes en el mercado son amenazas para las barras energéticas de guanábana y moringa.

2.1.3.5. Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores es media. La cantidad de competidores que existe en el mercado es baja dado que no existen barras energéticas hechas a base de guanábana y moringa y las únicas barras energéticas presentes en el mercado son de otros componentes orgánicos como granola, chocolate light, frutas típicas. La marca más oferente en el mercado es Protein Bar granola y chocolate de la empresa Nutramino, según el portal de la empresa esta barra tiene un 99,7% de comentarios positivos sobre calidad, servicio y eficacia del producto. El crecimiento de la industria podría ser relevante siempre que el consumidor conozca el producto y analice que

las características presentes aportan beneficios a la salud, la capacidad de crecimiento estaría enfocada a otros tipos de cáncer y no solo al de mama.

Tabla 2. Ponderación variables fuerzas de Porter

	VARIABLE	PESO	AMENAZA	PONDERADO
Amenaza de entrada de nuevos competidores				
1	Economías de escala	0,4	4	1,6
2	Diferenciación de producto	0,3	3	1,2
3	Experiencia	0,3	3	0,9
	TOTAL	1		3,7
Poder de negociación de los proveedores				
1	Cantidad de proveedores	0,4	2	0,8
2	Proveedores sustitutos	0,4	2	0,8
3	Precios de productos a proveedores	0,2	2	0,4
	TOTAL	1		2
Poder de negociación de los consumidores				
1	Número de clientes	0,2	2	0,4
2	Productos sustitutos	0,4	4	1,6
3	Costo de migración de compradores	0,2	4	0,8
4	Influencia de la calidad	0,2	5	1
	TOTAL	1		3,8
Amenaza de ingreso de productos sustitutos				
1	Costos más bajos	0,6	4	2,4
2	Capacidad de crecimiento	0,1	4	0,4
3	Identificación de marcas	0,3	4	1,2
	TOTAL	1		4
Rivalidad entre competidores.				
1	Cantidad de competidores	0,2	1	0,2
2	Crecimiento de la industria	0,3	3	0,9
3	Características del producto	0,3	4	1,2
4	Capacidad de crecimiento	0,2	2	0,4
	TOTAL	1		2,7

2.2. Análisis Externo

Para el Análisis Externo se procede a realizar una matriz de Evaluación de los Factores Externos, donde se analiza las oportunidades y amenazas presentes para desarrollo del plan comercial. (Contreras, 2016).

Tabla 3. Ponderación factores externos

#	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Tratado de libre comercio Ecuador-Unión Europea	0,2	4	0,8
2	Poder adquisitivo alto	0,1	3	0,3
3	Tasas de desempleo baja	0,08	3	0,24
4	Inversión en Tecnología e Innovación	0,1	3	0,3
5	Mayor consumo de productos orgánicos	0,1	4	0,4
6	Conciencia de vida saludable	0,09	4	0,36
TOTAL, OPORTUNIDADES		0,67		2,4
AMENAZAS				
1	El Impuesto que maneja Dinamarca para los productos es del 25%	0,05	1	0,05
2	Normativas gubernamentales para venta de productos orgánicos	0,09	2	0,18
3	Incremento de productos sustitutos a menor precio	0,09	2	0,18

4	Poca aceptación del producto	0,1	2	0,2
	TOTAL, AMENAZAS	0,33		0,61
	TOTAL	1		3,01

En la matriz EFE existe una ponderación de 3,01 siendo superior a la media que es 2, esto quiere decir que se están aprovechando con eficacia las oportunidades y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

2.3. Conclusiones

- Dentro del panorama político se puede evidenciar que Dinamarca es un país con políticas comerciales dirigidas al cuidado de sus ciudadanos, la evidencia radica en que existe normas que regulan la entrada de productos donde cumplan con especificaciones técnicas de registros y no afectación al medio ambiente o alteración a la salud, en Ecuador las normas son las mismas dado que para exportar productos orgánicos la reglamentación es muy asertiva obligando al exportador a tener todos los permisos y registros internacionales.
- El tratado de libre comercio que logró firmar el Ecuador con la Unión Europea es beneficioso para ambas partes dado que las políticas comerciales implantadas permiten que las exportaciones como importaciones estén exentas del pago de impuestos. Dinamarca tiene una economía muy desarrollada, registra bajas tasas de desempleo y es un país con uno de los PIB per cápita más alto del mundo.
- En la actualidad los países nórdicos están promoviendo la ingesta de alimentos orgánicos por los beneficios que estos aportan a la salud, es así como ofrecer un producto que tiene beneficios específicos para ayudar a los tratamientos de cáncer de mama es una gran ventaja “En Dinamarca las ventas de alimentos ecológicos llegaron a los 831 millones de euros, siendo

el país donde hay un mayor porcentaje de consumo de orgánicos con respecto al total de consumo de alimentos”. (Businessgoon, 2016).

- Sin duda el aspecto de mayor importancia es el tecnológico ya que gracias a este factor los avances en medicina, comunicación y negocios han logrado tener un gran avance, en ejemplo es la comunicación a la que se puede llegar dado que hoy en día los usos de tecnologías de la información son importantes para el desarrollo de cualquier producto enfocado a la promoción o posición en la mente del consumidor.
- Al realizar el análisis de nuevos competidores podemos evidenciar que existe una amenaza de que aparezcan nuevas empresas dedicadas a la producción de barras energéticas de guanábana y moringa mediante economías de escala es así como se puede plantear estrategias que permitan fortalecer la amenaza de los nuevos competidores por ejemplo ofrecer mejores propuestas de ventas extendiendo las garantías o aumentar los canales de venta.
- En el análisis del poder de negociación con los proveedores se observó que existe suficientes empresas que venden la materia prima para crear las barras energéticas, sin embargo, la estrategia que se podría utilizar para reducir aún más el poder de negociación es producir las materias primas que se necesita o realizar directamente alianzas estratégicas con el objetivo de reducir costos entre las dos partes.
- El poder de negociación con los clientes evidencia que el número de clientes es limitado por el enfoque del producto, la variedad de productos sustitutos es infinita y por ende la influencia de calidad es un factor que el consumidor busca, se puede aplicar estrategias enfocadas a servicios postventa, diferenciación en los productos y mayores garantías y beneficios a la nutrición.
- Los productos sustitutos son la mayor amenaza que presenta el producto a ser exportado, dado que en el mercado se pueden encontrar barras con otros componentes, productos más baratos y fundamentalmente marcas ya

posicionadas, la estrategia que se puede utilizar para revertir este argumento sería con el aumento de publicidad, promociones y canales de venta.

- La rivalidad entre competidores es baja ya que el mercado no evidencia una barra energética que sea creada específicamente como coadyuvante para el tratamiento de cáncer de mama brindando aportes muy significativos a la salud, la estrategia que se puede utilizar en este punto es dotar de nuevas características al producto, es decir innovar para que sea apreciado de mejor manera por los consumidores.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Problema de la investigación

¿Cuáles son los atributos y precio específico que requiere el segmento para consumir barras energéticas hechas a base de guanábana y moringa?

3.1.1. Hipótesis

H0: El 80% de las personas aceptan las barras energéticas hechas a base de guanábana y moringa.

H1: EL 20% de las personas rechazan las barras energéticas hechas a base de guanábana y moringa.

3.1.2. Objetivos General de Investigación

- Determinar el nivel de aceptación de barras energéticas hechas a base de guanábana y moringa dentro del grupo objetivo.

3.1.3. Objetivo específico de Investigación

- Establecer los atributos más relevantes de las barras energéticas.
- Indagar el precio promedio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto.
- Establecer los medios de distribución del producto más adecuada para llegar al cliente de forma efectiva y eficaz.
- Definir la publicidad y las promociones más atractivas a los consumidores.

3.2. Segmentación del mercado para el producto

La segmentación se encuentra detallada en el Anexo 1.

Tabla 4. Segmentación primaria del mercado

Segmentación Primaria del mercado	
Dinamarca	5.756.170
Copenhague	606.057
Mujeres	306.877
30-60 años	122.163
Mujeres con cáncer de mama	11.654

Tabla 5. Segmentación secundaria del mercado.

Segmentación secundaria del mercado	
Dinamarca	5.756.170
Copenhague	606.057
Hombres	299.180
Mujeres	306.877
15-30 años (Mujeres y Hombres)	78.787
Deportistas (80%)	63.030

3.2.1. Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n=398$$

La encuesta debería realizarse a 398 personas. Para el presente proyecto se realizará un sondeo a 18 personas mediante el método de muestreo no probabilístico por conveniencia.

3.3. Investigación cualitativa

3.3.1 Entrevista a expertos

Técnica de indagación en persona para reunir opiniones de personas consideradas conocedoras del problema de investigación. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

Resultados

Entrevista 1

Nombre de entrevistado: Manuel Antonio Pozo

Duración: 28 minutos

Cargo del entrevistado: Ingeniero en Alimentos

- Las propiedades como las sales minerales, hidratos de carbono y vitaminas que contiene la guanábana son muy beneficiosos, no solo para el cáncer, sino para contrarrestar ciertas enfermedades del cuerpo.
- La factibilidad de mezclar la moringa con la guanábana es posible, se debe buscar cierto componente como la miel de abeja que ayude a endulzar las barras ya que la moringa tiene sabor amargo por ende el sabor tiende a ser más fuerte que la guanábana.
- Se debe analizar las normas orgánicas que el país impone para poder exportar, hoy en día la creación de cualquier producto hecho a base de plantas, frutas y derivados deben cumplir normas denominadas verdes, como el producto a producirse se va a exportar a Europa las leyes para que ingresen al cualquier país europeo son extremadamente estrictas.
- Sería factible considerar crear las barras energéticas con un adicional como el chocolate amargo.
- Las hojas de guanábana abarcan todas las sustancias como proteínas, fructosa, grasa, calcio y una variedad de vitaminas que ayudan a combatir las enfermedades, la fruta solo contiene una porción.

- Analizar si existe la posibilidad de tener un valor agregado adicional, sería interesante considerar la nuez para la fabricación de las barras ya que los países europeos tienen gran diversidad de estos productos y que son provenientes de Estados Unidos.
- Se debe investigar los componentes nutritivos que brinda cada producto como la cantidad de vitaminas, calcio, azúcar, etc., para poder informar bien a los consumidores sobre todos los posibles beneficios que podría aportar a la salud.

Entrevista 2

Nombre de entrevistado: Diego Jiménez

Duración: 20 minutos

Cargo del entrevistado: Nutricionista y Deportólogo

- Dentro de la dieta de una persona con patología de cáncer es importante considerar la ingesta de alimentos ricos en proteína por los efectos de los tratamientos que provoca en cada uno de ellos.
- Las personas patológicas de cáncer necesitan de energía adicional por eso se les recomienda ingerir vitaminas naturales y químicas para que puedan combatir con sus defensas.
- La guanábana tiene propiedades anticancerígenas que ayudan a combatir que el porcentaje de células afectadas provoquen metástasis en el cuerpo de la persona. La moringa posee propiedades ricas en proteínas y vitaminas. Por lo tanto, crear una barra energética con la mezcla de estos componentes es crear un producto con altos índices nutricionales que serían de gran ayuda a la dieta de cada paciente.
- La ingesta de un litro de té de moringa es considerada como un sustituyente de un banano, ya que contiene altos índices de potasio, por eso se debe analizar la cantidad exacta para mezclar y crear una barra energética.

- Al crear el producto se recomienda analizar todos los componentes nutricionales ya que una barra energética muchas veces se la puede confundir como un reponedor de energía sin ver todos los beneficios que aportaría a personas patológicas de cáncer.

3.3.1. Entrevista a clientes

3.3.2.1 Resultados

Entrevista Cliente 1

Nombre de entrevistado: Esmeralda Van Kooten Niekerk

Duración: 15 minutos

Cargo del entrevistado: Socióloga, Antropóloga, Msc Administración pública, relaciones internacionales y politóloga de Holanda, Residente en Aarhus-Dinamarca por estudio sociológico sobre modelos agrícolas sostenibles.

- En Europa se está tratando de implementar leyes rígidas que afronten el malestar de los residentes sobre alimentos procesados, los componentes químicos difieren a las personas en el estilo de vida provocando enfermedades.
- Mediante campañas publicitarias, comerciales de televisión y redes sociales se trata de motivar a las personas por el consumo de productos orgánicos.
- Dinamarca es un país pequeño que está importando y creando productos naturales y orgánicos. Se conoce que existen leyes que prohíben el uso de pesticidas dentro del proceso productivo de los productos.
- Existe una gran variedad de barras nutritivas en todos los países europeos, en Dinamarca especialmente hay una página Web donde se encuentra estas barras de diferentes tipos.
- La cultura danesa es escéptica sobre productos que no conoce, la moringa no es conocida, la guanábana es importada, España es el país donde la compra de una guanábana es muy conocida.

- Si la moringa tiene beneficios que aportan a la salud y no tiene efectos adversos a la misma, adquirir productos hechos a bases de este producto serían consumidos con facilidad.
- Entrar al mercado danés donde existen barras nutritivas de diferentes tipos es muy complicado ya que la gente es leal a las marcas, el factor que puede diferenciar al producto es que ayuda al tratamiento del cáncer, eso sí, se debe realizar publicidad visual para dar a conocer la moringa y sus beneficios que aporta a los ciudadanos.

Entrevista Cliente 2

Nombre de entrevistado: Tirzah Hoorjhard

Duración: 10 minutos

Cargo del entrevistado: Analista de pensamiento social y político, Msc en literatura comparada, desarrollo y comportamiento social. Ciudadana Danesa, actualmente reside en Inglaterra.

- Los productos orgánicos y naturales son comercializados por grandes cantidades, los consumidores van desde 30 a 55 años. (Tomo de referencia a los padres)
- Otros consumidores son los deportistas, hay un gran porcentaje que realizan ejercicios alrededor de los parques, es más económico que un centro de acondicionamiento físico.
- Existe bastante competencia, normalmente los supermercados importan estos productos desde otros países europeos y de Estados Unidos, pero el país está incentivando a la creación de productos saludables ya que existen espacios productivos para el desarrollo agrícola con la creación de productos orgánicos de menor precio, la producción es barata.
- La guanábana se consume poco y la moringa sé que es consumida en África porque ayuda con la nutrición de los niños.

- Un producto orgánico como la barra energética de guanábana y moringa sería un producto novedoso como coadyuvante al tratamiento del cáncer por el aporte nutricional, existen bastantes personas que padecen de cáncer.
- Según el análisis de la entrevistada, dice que el comportamiento de las personas para adquirir este producto sería positivo por ser un producto nuevo y enfocado a una enfermedad muy común en Dinamarca. Es necesario aplicar campañas para dar a conocer los productos, no existe muchos productos o son casi nada los que se importa de Ecuador.

3.4. Investigación Cuantitativa

3.4.1. Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a 18 mujeres danesas con tendencias a consumir alimentos nutritivos a través de Google Forms, con una edad promedio de 36 años. Los resultados de la encuesta junto con la matriz de correlación de donde se extrae las tablas dinámicas que se analizará a continuación con los respectivos cruces de variables se los puede encontrar en el anexo 2.

Tabla 6. Cruce de variables obtenida de matriz de correlación

1 ¿Cuáles son los atributos por los cuales compra las barras?	¿Con que frecuencia semanal, usted consume una barra energética?			Total general
	1 a 4 veces	5 a 8 veces	8 o más veces	
Sabor	3%	0%	0%	3%
Beneficios a la salud	38%	22%	22%	81%
Aumento de energía	0%	0%	16%	16%
Total general	41%	22%	38%	100%

Según la tabla dinámica obtenida de la matriz de correlación se puede inferir que el 41% de los encuestados consumen 1 a 4 veces por semana las barras energéticas donde el atributo más ponderado es el beneficio a la salud.

Tabla 7. Cruce de variables obtenida de matriz de correlación

2		¿Cuáles son los atributos por los cuales compra las barras energéticas?			
¿Qué característica principal busca en un producto nutricional?		Sabor	Beneficios a la salud	Aumento de energía	Total general
Sabor		3%	0%	0%	3%
Beneficios a la salud		0%	60%	0%	60%
Aumento de energía		0%	23%	15%	38%
Total general		3%	83%	15%	100%

Según la tabla dinámica obtenida de la matriz de correlación se puede inferir que el 83% de los encuestados tienden a comprar barras energéticas que aporten beneficios sustanciales a la salud.

Tabla 8. Cruce de variables obtenida de matriz de correlación

3		¿Usted estaría interesado en este nuevo producto?		
¿De acuerdo a los atributos anteriores, usted estaría dispuesto a comprar?		Si	No	Total general
Totalmente de acuerdo		31%	0%	31%
De acuerdo		48%	7%	55%
Totalmente en desacuerdo		0%	14%	14%
Total general		79%	21%	100%

Según la tabla dinámica obtenida de la matriz de correlación se puede inferir que 79% de los encuestados están interesados en adquirir las barras energéticas de guanábana y moringa.

Tabla 9. Cruce de variables obtenida de matriz de correlación

4 Qué tipo de promociones le gustaría obtener del producto?	¿Dónde le gustaría encontrar este producto?			Total general
	Supermercados	Micromercados	Otro	
Entrega de muestras	11%	0%	0%	11%
2 x 1	44%	6%	6%	56%
Descuentos	8%	0%	25%	33%
Total general	64%	6%	31%	100%

Según la tabla dinámica obtenida de la matriz de correlación se puede inferir que el 64% le interesa promoción de 2x1 y encontrar en el supermercado las barras energéticas, dado que Nutramino será la empresa que comercializará el producto, se podría realizar una recomendación según lo percibido en el análisis de mercado.

Tabla 10. Cruce de variables obtenida de matriz de correlación

5 ¿Dónde suele comprar este tipo de productos?	¿Qué tipo de barra energética consume?				Total general
	Granola	ultra	power	protein	
Supermercados	46%	8%	4%	0%	58%
Online	0%	0%	0%	17%	17%
Tiendas deportivas	0%	13%	13%	0%	25%
Total general	46%	21%	17%	17%	100%

Según la tabla dinámica obtenida de la matriz de correlación se puede inferir que el 46% de los encuestados infieren en que adquieren las barras energéticas en un supermercado siendo la de granola la preferida por los consumidores.

3.5. Conclusiones de la investigación exploratoria cualitativa y cuantitativa

- Se evidencia que la mezcla de guanábana y moringa para crear una barra energética es factible, el 83,3% señala que el beneficio que aporta a la salud es un atributo muy importante para adquirir las barras energéticas dado que el aporte nutricional es alto por la cantidad de vitaminas, proteínas y calcio que contienen.

- Según la entrevista al experto, la guanábana al tener propiedades anticancerígenas y conociendo que el mercado al que se quiere entrar tiene índices de personas con cáncer de mama altos la encuesta registra que el 94,4% de los encuestados consumen barras energéticas por lo tanto se infiere que el 88,9% estaría interesado en adquirir el producto.
- El nivel de aceptación de las barras energéticas de guanábana y moringa es alto, según la entrevista al cliente no se evidencia en el mercado un producto con estas características y enfocado principalmente a personas con cáncer de mama es así como al 88,9% de los encuestados les interesa la barra energética, donde el 66,7% afirma que el beneficio que aporta a la salud es importante.
- Los atributos que las personas buscan en este tipo de productos es el beneficio que aporte a la salud, el sabor o aumento de energía pasan a ser irrelevantes, según la encuesta la tendencia de consumo es de 1 a 4 veces semanal, lo que infiere que el producto a ofrecer será aceptado.
- Se evidencia que el 72% de las personas encuestadas acuden a supermercados para adquirir este tipo de productos, es importante analizar qué supermercado es el más concurrido para analizar la factibilidad de que el producto sea comercializado sin ningún problema.
- Según los precios percibidos, estarían dispuestos a pagar \$3,50 por cada barra energética.
- Las redes sociales es el principal medio donde se debe promocionar las barras energéticas dado que el 55,6% de los encuestados prefiere este canal de comunicación a comparación del 27,8% que prefieren la televisión, al igual que el 55,6% prefiere que el producto sea comercializado mediante marketing directo con promociones y degustaciones.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

El mercado de los productos orgánicos es un mercado en crecimiento, "las ventas anuales de este tipo de productos ascienden a 672 millones de euros. (ProChile, 2012). Es evidente que para entrar al mercado danés es importante realizar una alianza estratégica con Nutramino donde se pretende buscar la firma de un convenio por 5 años donde esté sea nuestro principal cliente y mediante la empresa se pueda llegar a los consumidores.

Nutramino es una empresa que desarrolla y comercializa productos de nutrición física y deportiva con un enfoque en las ventas en los gimnasios y tiendas de conveniencia en Escandinavia, desde la fundación de la compañía en 2002, Nutramino ha crecido hasta convertirse en un jugador líder en el mercado escandinavo para productos de nutrición deportiva, una posición que se ha logrado a través de la "solución de servicio completo" única de la compañía, que cuenta con un producto completo, marketing y una solución de servicio adaptada a los deportistas. Históricamente, Nutramino ha logrado tasas de crecimiento anual de + 40%. En los próximos años, se espera un crecimiento continuo, impulsado por una mayor penetración de los mercados escandinavos circundantes. (International, 2014)

Si bien el segmento primario al que se dirige el producto son las mujeres con cáncer de mama, se evidencia un segmento secundario que son los deportistas, el motivo es que estos pueden consumir las barras energéticas como factor preventivo de adquirir cualquier enfermedad entre esas el cáncer.

Dinamarca tiene una de las rentas más altas de la Unión Europea y por lo tanto las expectativas del consumidor danés son también de las más exigentes del continente. (Santander, 2017). De acuerdo con las encuestas realizadas se ha podido comprobar que 17 de cada 18 personas consumen barras energéticas, lo cual es significativo, al ser un mercado diversificado y tener dos segmentos de

clientes se puede establecer nuevas estrategias enfocadas a nuestro principal cliente que es Nutramino empresa encargada de distribuir el producto en los supermercados con los que realiza negocio.

Conociendo que nuestro cliente es Nutramino se puede inferir que los consumidores buscan nuevas alternativas y están dispuestos a pagar por las barras energéticas con nuevos componentes donde sean beneficiosos para la salud, esto es evidenciado en los resultados de las encuestas que indican que el 88,9% estaría dispuesto a adquirir el producto, por otro lado, el 61% consumen otro tipo de barras energéticas del mercado y estarían dispuestos a comprar una barra energética con las características ya mencionadas.

Según a los entrevistados, la fortaleza del plan de negocios está en crear un producto completamente orgánico sin ningún componente químico siendo beneficioso para la salud, considerando las normas y condiciones que impone Dinamarca conjunto con las regulaciones de la UE. En su mayoría, los encuestados no evidencian algún producto como las barras energéticas de guanábana y moringa que ayuden al tratamiento de cáncer, esto significa que nuestro cliente puede aprovechar el mercado considerando la oportunidad de generar nuevas tendencias de consumo e incentivar los beneficios que aportan a la salud.

Es así como ha sido posible conocer los principales atributos que buscan los consumidores que nos han permitido establecer el comportamiento de compra, sus necesidades, la aceptación del producto en el mercado y la percepción de la oportunidad de negocio.

4.2. Potencial de mercado

Es fundamental determinar la demanda del producto que se quiere ofertar en el mercado danés; por lo tanto, se debe estimar cuantitativamente el tamaño del mercado potencial, con el objetivo de obtener las previsiones de venta y producción que satisfagan la demanda del mercado.

De acuerdo con los datos obtenidos en la segmentación de mercado, se determinó un grupo objetivo primario de 306.877 mujeres, a partir de este número se obtiene que 11.654 mujeres tienen cáncer de mama, como grupo objetivo secundario, de 606.057 personas entre hombres y mujeres el 80% que representa 63.030 son deportistas. (Denmark, 2017).

Tabla 11. Consumidores potenciales anuales

CONSUMIDORES POTENCIALES ANUALES	
N segmento primario	11.654
N segmento secundario	63.030
Dispuestos a consumir el producto	88.9%
Total, segmento primario	10.360
Total, segmento secundario	56.033
Total	66.394

Al realizar el cruce de variables cuantitativas mediante datos obtenidos de las encuestas, se determina del segmento primario que 10.360 mujeres mientras que del segmento secundario se determina que 56.033 son deportistas y estarían dispuestos a comprar las barras energéticas de guanábana y moringa.

Tabla 12. Frecuencia de compra

FRECUENCIA DE COMPRA			
Variable	Tiempo	Promedio	Unidades
Frecuencia de compra semanal	1 semana	2	132.788
Frecuencia de compra mensual	1 mes	8	1.062.305
Frecuencia de compra anual	1 año	96	12.747.663

La frecuencia de compra se obtiene del total de personas encuestadas que estarían dispuestas a comprar las barras energéticas de guanábana y moringa frente al promedio que según las encuestas es de 1 a 4 veces por semana.

Tabla 13. Precio promedio según encuestas

PRECIO PROMEDIO SEGÚN ENCUESTAS \$3,50			
VARIABLES	UNIDADES	MESES	TOTAL
Demanda estimada mensual	1.062.305	1	\$ 3.718.068
Demanda estimada anual	1.062.305	12	\$ 44.616.819

Según las encuestas el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores por las barras energéticas es de \$3,50, es así como se calcula la demanda para 1 y 12 meses.

Clientes: Nutramino (1)

Consumidores: Mujeres con cáncer de mama y deportistas (66.394).

5. PLAN DE MARKETING

“EL objetivo de este capítulo es examinar la forma en que una empresa orientada al mercado puede seleccionar la mejor estrategia competitiva para alcanzar un rendimiento por encima del promedio en las diferentes unidades de negocios que forman parte de su cartera de productos”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 270).

En el desarrollo del plan de marketing se analizará las 4´P de marketing. El factor importante es que a través de un distribuidor local poder comercializar las barras energéticas de guanábana y moringa en Copenhague-Dinamarca.

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing que se utilizará para el presente plan de negocios será la estrategia de enfoque, “exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular”. (Monge, 2010). La estrategia está sustentada por que está enfocado a realizar negocios con nuestro principal cliente Nutramino, empresa líder en el mercado Escandinavo en la comercialización de barras energéticas con tasas de crecimiento de 40% anuales (International, 2014), se considera que al tener mercado y una distribución consolidada de sus productos, incluir Nutri Energy la empresa lo valoraría como un valor marginal. Es por eso por lo que Nutramino será el intermediario principal para poder llegar al consumidor, mujeres con cáncer de mama y deportistas. El valor agregado que posee el producto: producto 100% orgánico hecho a base de guanábana y moringa que sirven como coadyuvante al tratamiento de cáncer de mama y como alimento preventivo que ayuda a la salud de los deportistas considerando el aporte sustancial que brinda a la salud.

La estrategia evidentemente permitirá conseguir mayores beneficios económicos por el hecho de que se pretende conseguir un contrato de 5 años para ser los únicos distribuidores de barras energéticas de guanábana y moringa directamente a Nutramino, empresa productora y comercializadora líder en el mercado.

Es importante considerar que, si bien el producto cumplirá con todas las normas técnicas que Nutramino impone para la comercialización de las barras energéticas, la empresa debe mantener una imagen única y propia de modo que con el tiempo se pueda incurrir en un desarrollo de mercado fijando otras ciudades u otros países como posibles vendedores de las barras energéticas de guanábana y moringa considerando la importancia y la fuerte acogida para los productos orgánicos y así poder mantener el poder en el mercado.

Para un futuro se utilizará una estrategia de desarrollo de mercado, ya que se planea buscar nuevas empresas dedicadas a la venta de snacks orgánicos con el fin de captar más consumidores en las distintas ciudades de Dinamarca.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo se obtiene del segmento definido en el análisis del cliente seguido del nivel de interés, disposición de compra y frecuencia de consumo de las barras energéticas de guanábana y moringa que se obtienen de los resultados de la investigación de mercados.

Tabla 14. Mercado objetivo primario

MERCADO OBJETIVO PRIMARIO		
Variables	Porcentaje	Total
Dinamarca	100%	5.756.170
Copenhague	10,5%	606.057
Mujeres	50,6%	306.877
30-60 años	39,8%	122.163
Mujeres con cáncer de mama	9,5%	11.654
Nivel de interés	88,9%	10.360
Disposición de compra	94%	9738
Frecuencia de consumo (1 a 4 semanal)	38,9%	3788

Tabla 15. Mercado objetivo secundario

MERCADO OBJETIVO SECUNDARIO		
Variables	Porcentaje	Total
Dinamarca	100%	5.756.170
Copenhague	10,5%	606.057
Hombres	49,4%	299.180
Mujeres	50,6%	306.877
15-30 años	13%	78.787

Deportistas	80%	63.030
Nivel de interés	89%	56.097
Disposición de compra	94%	52731
Frecuencia de consumo (1 a 4 semanal)	38,9%	20512

Si bien el cliente principal es Nutramino empresa comercializadora de productos orgánicos, los consumidores son las mujeres con cáncer de mama. Se evidencia que 9.738 mujeres tienen una disposición de compra de las barras energéticas de guanábana y moringa, mientras que para el mercado objetivo secundario enfocado a deportistas se obtiene que 52.731 personas entre hombres y mujeres estarían dispuestos a comprar el producto.

5.1.2. Propuesta de valor

Es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes. (Osterwalder, 2011)

SOCIOS CLAVE Proveedores ecuatorianos de guanábana y moringa para la creación de las barras energéticas. Nutramino, empresa dedicada a la venta y producción de barras energéticas en el mercado danés, posicionada desde el año 2002.	ACTIVIDADES CLAVE Lograr un acuerdo por 5 años con Nutramino, empresa posicionada en el mercado de venta de barras energéticas de diferentes tipos.	PROPUESTA DE VALOR Energy Nutri sirve como coadyuvante al tratamiento del cáncer de mama y como preventivo para deportistas por sus componentes, la guanábana evita la formación de células cancerígenas y la moringa gracias a su alto contenido de vitaminas, proteínas y minerales.	RELACIÓN CON CLIENTES Nutramino empresa con la que se firmara el contrato por 5 años, donde el factor diferenciador es que tienen relación directa con el consumidor.	SEGEMENTO CLIENTES Nutramino, empresa dedicada a la venta de barras energéticas es el cliente principal y sirve como intermediario para llegar al consumidor final que son las mujeres con cáncer y deportistas.
	RECURSOS CLAVES Página Web con información del producto sobre su elaboración y normas sanitarias		CANALES Nutramino cuenta con una logística muy efectiva llegando a los consumidores de manera rápida.	
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> ❖ Materia prima. ❖ Mano de obra. ❖ Negociaciones con Nutramino. ❖ Sueldos ❖ Producción 		FUENTE DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> ❖ Venta de las barras energéticas de guanábana y moringa a nuestro cliente principal que es la empresa productora de barras energéticas en Dinamarca llamada Nutramino. ❖ Servicios de información sobre el contenido del producto mediante una página web especializada en brindar tips sobre el valor nutricional de los componentes de las barras energéticas. 		

Figura 1. Modelo Canvas

Mediante el modelo Canvas podemos ver el propósito del negocio que es crear una barra energética con productos ecuatorianos 100% orgánicos, Nutri Energy es la barra energética que está dirigida a mujeres con cáncer de mama, y deportistas que usen el producto como preventivo de cualquier enfermedad por sus componentes, la guanábana evita la formación de células cancerígenas y la moringa tiene un alto contenido de vitaminas, proteínas y minerales.

5.1.2 Posicionamiento de valor

Para personas que sufren de cáncer de mama y deportistas que mantienen una vida sana, Nutri Energy es la barra energética anticancerígena y preventiva que por sus propiedades de la guanábana y la moringa elevan el sistema inmunológico y evitan la formación de células cancerígenas gracias a su alto contenido de vitaminas, proteínas y minerales.

5.1.3 Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización que se maneja bajo el régimen de exportación definitiva la cual es directa se la entiende como el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente. (SENAE, 2017). Se usa esta estrategia porque se cuenta con factores que benefician a la empresa exportadora que es buenas condiciones políticas, económicas y sociales en el país de destino, no existen restricciones arancelarias, el cliente que es Nutramino ha identificado nuevas preferencias de los consumidores donde evidencia inclinación para consumir productos orgánicos, por ende, incide en que los consumidores tienen nuevos hábitos de compra.

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

- **Atributos**

Las barras energéticas que se ofrecerá en el mercado danés se caracterizan por ser elaboradas con ingredientes altamente nutritivos, a continuación, los atributos más importantes.

- Guanábana, “contiene poderoso agentes anticancerígenos los cuales son las acetogeninas que están contenidas en la hoja de la guanábana se ha comprobado que las acetogeninas son 10,000 veces más potentes que la adriamicina y que matan las células causantes del cáncer sin dañar las células y tejidos que se encuentran sanos tal como ocurre con la adriamicina ya que este es un antibiótico muy potente que destruye las células cancerosas”. (Medic, 2010).
- Moringa, “sus hojas son una fuente sobresaliente de vitamina A y, cuando están crudas, de vitamina C. Son una buena fuente de vitamina B y entre las mejores fuentes vegetales de minerales. El contenido de calcio es bastante alto para una planta. El contenido de fósforo es bajo, como debe ser. El contenido de hierro es muy bueno (se informa que en Filipinas se receta para la anemia). Son una excelente fuente de proteína y una muy baja fuente de grasa y carbohidratos”. (Price, 2007).
- Para que el producto se mantenga fresco y cuide la esencia de que sea 100% orgánico se procederá a realizar el empaquetado del producto con ciertas especificaciones técnicas que David Trujillo ingeniero en alimentos recomienda. El empaque será netamente de alta barrera donde el proceso de sellado será mediante atmosfera modificada, esto quiere decir que antes de su completo sellado se introducirá nitrógeno lo que mantendrá al producto fresco y para su consumo en el lapso de 10 meses a 1 año sin perder el sabor ni textura.

- **Branding**

Nutri Energy, es la marca comercial de las barras energéticas de guanábana y moringa, este nombre representa la energía y una buena nutrición que las mujeres con cáncer de mama y los deportistas necesitan para tener un equilibrio nutricional. En la siguiente imagen se puede evidenciar el nombre de la marca comercial del producto detallado en color rosado; considerado como el color universal del cáncer de mama, en la parte inferior con color verde se detalla el slogan “Un estilo de vida saludable”, que comunica la importancia que deben darle las mujeres con cáncer de mama y deportistas a la salud dado que en ambos casos se necesita cantidades altas de vitaminas, proteínas y minerales para mantener en equilibrio el aspecto nutricional.



Figura 2. Nombre marca comercial

- **Empaque**

Según las normas vigentes para la venta de productos orgánicos en la UE y según los lineamientos que Nutramino presenta para poder introducir el producto a su cartera de productos las barras energéticas serán empacadas en paquetes horizontales pequeños de plástico de alta barrera desechables de 82 gramos, con una atmosfera de producto modificada mediante el nitrógeno, gas natural que mantiene fresco al producto y que no afecta a la salud ni ocasiona daños al medio ambiente, estas especificaciones se encuentran vigentes en la industria de snacks para este tipo de productos. Es importante recalcar el buen manejo de las normas vigentes y uso del reglamento de buenas prácticas de manufactura que Nutramino impone para su fácil comercialización en el mercado de destino.



Figura 3. Empaque Barras energéticas



Figura 4. Información nutricional

5.2.2. Precio

Para poder determinar el precio se debe analizar los factores que el mercado externo presenta y los que incurren en el país de origen. El precio será determinado en base la estructura de costos y gastos en los que incurren la fabricación del producto que serán detallados en la siguiente tabla.

- **Costo de ventas**

Tabla 16. Detalle de costos por caja de 1018 barras

Detalle de costos	Valor por caja de 1018 barras de 82gr
Costo materia prima	\$ 558,37
Costo empaque	\$ 610,80
COSTO DE VENTA	\$ 1.169,17
Gastos salarios	\$ 254,50
Gastos generales	\$ 305,40
COSTO DEL PRODUCTO	\$ 1.729,07
Margen de utilidad (10%)	\$ 172,91
PRECIO CIF	\$ 1.901,98
Margen de utilidad distribuidor (25%)	\$ 475,50
PRECIO MAYORISTA	\$ 2.377,48
Margen punto de venta	\$ 594,37
PRECIO PUNTO DE VENTA	\$ 2.971,84

Para poder analizar el costo del producto se tiene que realizar un análisis detallado de todas las variables que involucran en el desarrollo de este, los más importantes son: el costo de la materia prima que sería el valor de compra al proveedor de guanábana y moringa.

El valor de la materia prima asumiendo la fabricación por plancha de 80 unidades es de \$1,15. A este valor se le debe adicionar el costo de los salarios mano de obra, gastos de distribución, todo detallado en la tabla anterior por 1018 unidades.

Se obtiene un valor de \$2,20, el precio al distribuidor principal que en este caso será Nutramino va a ser de \$3.03 y el precio de venta al consumidor que será las mujeres con cáncer y los deportistas sería de \$3,78 para el primer año. El precio detallado en la tabla son valores aproximados por 1018 unidades dado que el fijador de precio para la venta será nuestro cliente Nutramino.

Dentro de los costos se debe incluir el precio del proceso logístico el cual incluye agente de aduana, seguro, flete, agencia de carga entre otros. Los valores fueron cotizados a DHL para un peso de 15.208 kg el valor es de 13716.70 incluido el IVA.

The screenshot shows the DHL Customer LookUp interface. A 'DCT Tariff Breakdown' dialog box is open, displaying the following table:

Charge	VAT	Sub Total(Local)	Sub Total(Billing)	Sub Total(BASE)
Currency	USD	USD	USD	USD
Weight Charge	11450.59	1374.07	12824.66	12824.66
Surcharge				
FUEL SURCHARGE	744.29	88.31	833.60	833.60
Extra Charge				
PROTECCION DEL VALOR	52.18	6.26	58.44	58.44
Total	12247.06	1468.64	13716.70	13716.70

The dialog also includes a 'Tariff Override' section with the following details:

- Estimated Tariff: 13716.70
- 3rd Party Tariff:
- Override Tariff:
- Override Reason:
- Other Reason:

At the bottom of the dialog, it shows 'Totals' and 'Chargeable Wgt' (15.208 kg) with a 'Total Charge' of 13716.70. The background interface shows account details for 'ELOY ALFARO Y LOS JUNCO' in Guayaquil, Ecuador, with a total charge of 13716.70.

Figura 5. Cotización DHL

- **Estrategia de precios**

En la estrategia de precios se utilizará la penetración de mercado dado que al ser un producto nuevo y 100% orgánico, se debe buscar la factibilidad de que nuestro cliente principal Nutramino pueda llegar a los consumidores de una manera rápida y efectiva generando valor para el producto y captando cuota de mercado considerable para generar buena rentabilidad económica para ambas partes. En si el objetivo base con la estrategia es que Nutramino pueda penetrar el mercado de mujeres con cáncer y deportistas obteniendo gran participación de cada segmento, otro aspecto es que obtenga un volumen sustancial de ventas de esta manera poder atraer nuevos clientes ya sea en el mismo país o en países aledaños.

- **Estrategia de entrada**

Al firmar el convenio con Nutramino, serán ellos quienes se encargarán de ver la mejor estrategia de entrada del producto, dado que ellos conocen el mercado y por su amplia experiencia conocen que tácticas podrían emplear para poder captar un porcentaje de clientes que genera réditos económicos para la empresa exportadora como la comercializadora.

- **Estrategia de ajuste**

Si no funciona la estrategia de penetración, se procederá a utilizar la estrategia de estatus quo, donde es importante mantener los precios de producción de modo que sean congruentes con el precio que la competencia impone a los productos similares, con la estrategia de ajuste se podrá dar valor al producto por sus grandes beneficios que aporta a las personas con cáncer de mama y a los deportistas

5.2.3. Plaza

- **Estrategia de distribución**

La estrategia por emplearse será la estrategia de distribución exclusiva, dado que las barras energéticas serán vendidas únicamente a Nutramino empresa danesa productora de barras energéticas posicionada en el mercado desde el año 2002. Nutramino servirá como intermediario para poder llegar a los consumidores que son las mujeres con cáncer de mama y deportistas.

Nutramino cuenta con estrategias de distribución selectiva dado que en su mayoría la venta de sus productos lo hacen para locales especializados en deportes, esto se debe a que su cartera de productos cuenta con proteínas, bebidas energizantes, barras energéticas netamente para deportistas, los productos que sirven como aportes nutricionales para todo tipo de personas son vendidos a supermercados locales o a hipermercados que son los localizados a las afueras de la ciudad.

- **Estructura del canal de distribución**

La estructura se basa en un tipo de canal indirecto. La empresa utilizará a un distribuidor de productos de la misma línea, que es Nutramino, para el proceso de exportación y la recepción del producto se negocia las condiciones de entrega de las barras energéticas las cuales van a estar distribuidas en 18 cajas de 1018 unidades cada una todo este proceso va en mediante términos CIF, en la cual el vendedor tiene la obligación de pagar en base al costo de la mercancía el seguro y flete y el comprador en este caso Nutramino será el encargado de realizar el proceso de desaduanización en Dinamarca, a continuación, se presenta de forma gráfica el canal de distribución:



Figura 6. Canal de distribución.

- **Puntos de venta**

Nutramino enfoca sus ventas a supermercados que estén presentes en varios puntos de la ciudad, es el caso del grupo Danks-Supermarkets con su tienda Netto, localizada en 465 puntos de venta de la ciudad (Santander, 2017), a comparación de otras tiendas que se encuentran localizadas a las afueras o en puntos exactos, todas cuentan con gran variedad de productos. Nutramino también distribuye sus productos a gimnasios situados cerca del centro de la ciudad dado que su cartera de productos en su mayoría es dirigida a deportistas.

Nutramino será quien centrará sus recursos para determinar a qué supermercados, markets pequeños, farmacias o gimnasios de la ciudad dirigirse para poder llegar a los consumidores potenciales o a su vez si la empresa vende directamente a los consumidores, la empresa ecuatoriana únicamente centrará sus recursos en la

venta de las barras de guanábana y moringa al cliente principal que en este caso es Nutramino. Promoción

- **Estrategia promocional**

En base a la estrategia de distribución indirecta, se elige la estrategia de promoción Push, ya que el intermediario que es Nutramino destinará recursos económicos como promociones considerando que el precio al que se lo pone a la venta está en un rango de \$3,00-, \$3,50 dado el análisis de mercado, enfocará sus recursos para otorgar los puntos de venta más visitados por las mujeres con cáncer de mama y los deportistas. Nutramino no da descuentos en sus productos dado que el stock tiene gran aceptación y es comercializado rápidamente porque es la única empresa local especializada en este tipo de productos.

Se debe considerar que la empresa tiene posicionamiento de mercado frente al grupo de deportistas dado por su amplia cartera de productos con aportes sustanciales a personas que practican deportes de cualquier índole.

- **Promoción de ventas**

Lo más indicado es promocionar el producto en ferias deportivas, gimnasios y supermercados locales para poder captar clientes mediante degustaciones de modo que puedan conocer el producto dado que en el país de destino no conocen sobre los beneficios que puede aportar la moringa y la guanábana a la salud de las personas. Es así como Nutri Energy S.A debe considerar tener toda la información nutricional del producto, los beneficios que aporta cada componente de la barra energética, y estar atentos al concepto de que el producto es 100% orgánico y sin efectos adversos a la salud, esta información que será destinada netamente a nuestro cliente principal que es Nutramino para que tenga referencia del producto a poner en el mercado.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONA

6.1. Misión, Visión, Objetivos de la Organización

6.1.1. Misión

Somos una empresa productora y exportadora de barras energéticas hechas a base de guanábana y moringa a empresas internacionales. Enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y el aspecto nutritivo de los consumidores, ofreciendo productos de primera calidad con ingredientes orgánicos 100% ecuatorianos, garantizando la seguridad y constante capacitación de nuestros colaboradores, cuidando el medio ambiente y respetando los valores nutricionales que hacen del producto único en el mercado ayudando a un buen estilo de vida nutricional y deportivo.

6.1.2. Visión

Captar nuevos mercados locales o internacionales y llegar a ser una empresa ecuatoriana reconocida a nivel mundial por la producción y exportación de barras energéticas hechas a base de guanábana y moringa como coadyuvante para el tratamiento de cáncer de mama y como producto preventivo para deportistas apostando por una mayor calidad de vida.

6.1.3. Objetivos de la Organización

Objetivos a mediano plazo

- Captar proveedores de materia prima para la elaboración de las barras donde se pueda negociar exclusividad y mejores costos en el primer año.
- Generar utilidades a partir del segundo año de comercialización de las barras energéticas.

- Establecer convenios con el cliente principal para generar confianza de que el producto a comercializar será 100% rentable.
- Firmar un convenio por 5 años para tener exclusividad sobre la marca y la venta de las barras energéticas de guanábana y moringa.
- Patentar la receta con la que producirá las barras energéticas de guanábana y moringa en el primer año de comercialización.

Objetivos a largo plazo

- Implementar los nuevos requerimientos de los consumidores luego de los primeros 5 años de comercialización de las barras energéticas.
- Adquirir nuevos nichos de mercado, a partir del quinto año, analizar la factibilidad de expandirse a más ciudades de Dinamarca mediante intermediarios.
- Implementar un distribuidor propio para poder enfocar los recursos directamente al consumidor sin la presencia de intermediarios.
- Con el incremento de nuevas estrategias de marketing a partir del quinto año, fomentar la marca y la imagen de las barras energéticas para que puedan ser posicionadas como una de las mejores en el aspecto nutricional.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Cadena de Valor

A continuación, se presenta la cadena de valor de Nutri Energy basado en el modelo de Porter donde se observará las actividades primarias y secundarias de modo que se pueda ver el valor que genera el producto al cliente.

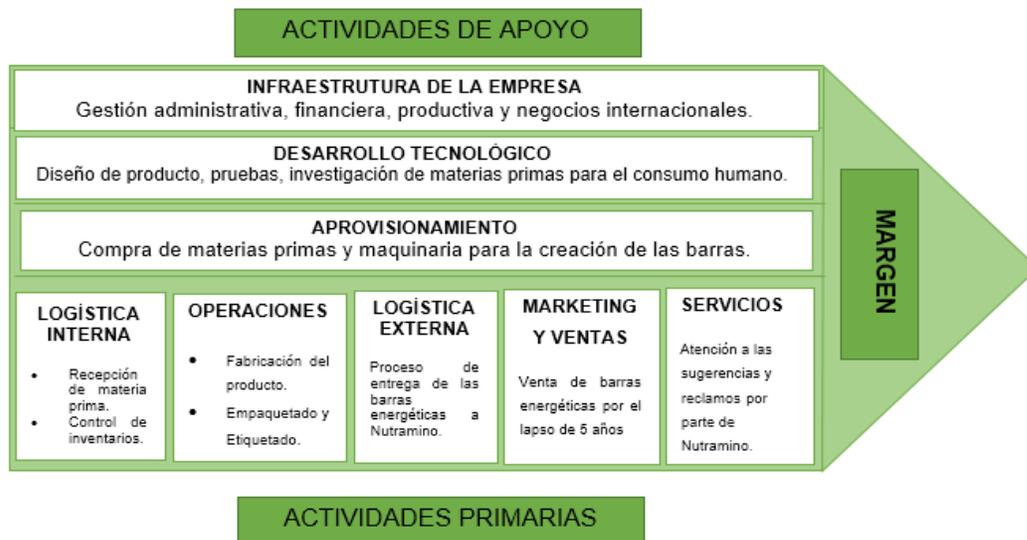


Figura 7. Cadena de Valor

Mediante a cadena de valor donde la empresa dedica recursos económicos y físicos se podrá evidenciar la ventaja competitiva como los puntos débiles para las barras energéticas que serán exportadas a Dinamarca:

- **Logística Interna**

Dentro de este proceso y mediante los convenios con productores nacionales de guanábana y moringa, se podrá obtener la materia prima fresca lista para el proceso de transformación en el tiempo establecido desde el pedido hasta el arribo a la fábrica, es así como el inventario que mantiene la empresa será actualizado acorde con los requerimientos que la misma necesite.

- **Operaciones**

Siendo la parte más importante de la cadena de valor dado que aquí se evidencia la ventaja competitiva de las barras energéticas de guanábana y moringa. El proceso de transformación es a base de productos orgánicos 100% ecuatorianos, donde el envasado mediante el uso de nitrógeno hará que el producto se pueda conservar fresco y listo para el consumo.

- **Logística Externa**

El producto será vendido al cliente principal que es Nutramino, la exportación será realizada por vía aérea, tratando de optimizar la cadena de suministro para que el producto pueda llegar intacto al lugar de destino sin inconvenientes cumpliendo a rigor el reglamento para exportación de productos orgánicos.

- **Marketing y ventas**

EL marketing será netamente responsabilidad del cliente Nutramino dado que La empresa ecuatoriana solo estará encargada de vender las barras energéticas por 5 años dado el convenio acordado con Nutramino, dentro de este lapso la empresa ecuatoriana no llegará a los consumidores finales que son las mujeres con cáncer de mama y deportistas.

- **Servicios**

Dado que es un producto nuevo y la moringa no es conocida por los daneses, se procederá a manejar las redes sociales como Facebook e Instagram donde se podrá brindar servicios de información referente a los beneficios que el producto aporta a la nutrición de los consumidores para que puedan ser transmitidos por parte del cliente potencial.

6.2.2. Flujograma de operaciones

Con el flujograma de operaciones se podrá definir los procesos y recursos claves que se utilizarán para poder llegar a nuestro cliente que en este caso será

Nutramino. El siguiente grafico indica el proceso desde la adquisición de la materia prima hasta que las barras se encuentren listas para la distribución al cliente principal que es Nutramino.

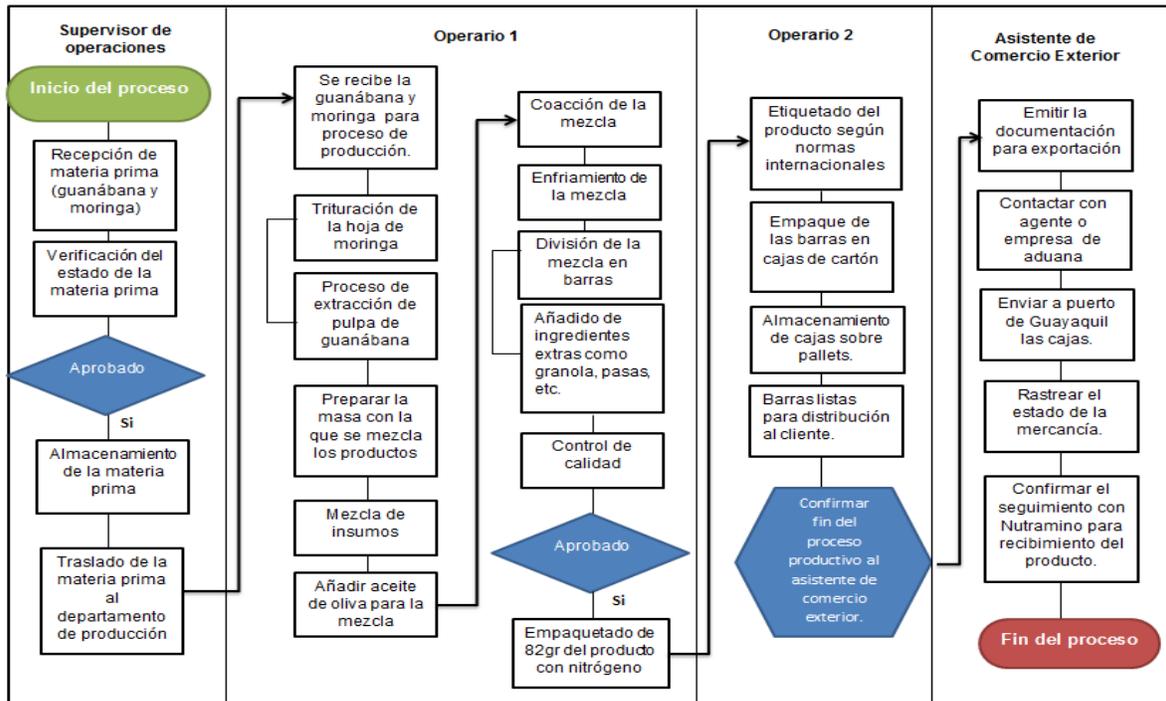


Figura 8. Flujograma de operaciones administrativas y exportación.

Según el requerimiento de barras energéticas que Nutramino establece en el convenio, especifica que del mercado objetivo principal que son las mujeres con cáncer de mama necesita el 80% del total de personas que lo consumirían y del segmento secundario que son los deportistas el requerimiento es del 20% de las personas que estarían dispuestas a consumir, es por ello por lo que se pretende producir 18.333 barras energéticas según las estimaciones en la investigación de mercados. La fase de producción de las barras energéticas será producir diariamente 960 barras durante los 22 días laborables satisfaciendo la demanda requerida.

Los tiempos estimados para la fase de producción va a estar distribuido en trabajo de 6 días a la semana, la distribución va de la siguiente manera: Un día a la semana en este caso el domingo se receptorá la materia prima por parte del supervisor de operaciones para la revisión necesaria y el envío al lugar de procesamiento y creación de barras energéticas.

El operario 1 será quien reciba la materia prima, para el proceso de secado y triturado de la moringa se necesita de 5 horas para la extracción de la pulpa 3:30 incluyendo el disecado de esta, mientras se realiza este proceso se prepara los otros insumos para verter en la mezcladora. Mezclar los productos toma 30 min poner en el molde 1:30 y que horneen toma un tiempo de 45 min.

El operario 2 será el encargado de empaquetar y envasar esto toma un tiempo de 6 horas dado que este proceso se necesita de equipo especial ya que será puesto nitrógeno para su respectiva conservación.

6.2.3. Maquinaria requerida

La maquinaria necesaria para la producción de barras energéticas de guanábana y moringa se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 17. Costo de maquinarias

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Horno Industrial	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Maquina empacadora	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Termo Dewar Nitrógeno	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Deshidratadora Industrial	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Balanza industrial	3	\$ 160,00	\$ 480,00
Moldes	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Cuchillos de acero inoxidable	12	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Mesas Industriales	6	\$ 250,00	\$ 1.500,00
			\$ 15.860,00

6.2.4. Infraestructura

La empresa cuenta con 1250mts de terreno en Mindo-Pichincha “Hacienda Yaguira”, aquí será donde se realizará todo el proceso productivo. El lugar donde se va a realizar el proceso productivo de las barras energéticas cuenta con 800mts de construcción de una planta donde es necesario realizar adecuaciones y distribuir por áreas: 4 oficinas, 1 bodega de almacenamiento en frio 1 planta de producción y 20 parqueaderos, se cuenta con una bodega de 150mts donde es necesario realizar adecuaciones, especialmente poner sistema de refrigeración con nitrógeno para mantener el cuarto a una temperatura que pueda preservar el producto. La estimación para poder realizar el adecuamiento es de \$21,200.

Tabla 18. Costo infraestructura

Descripción	Costo
Oficina	\$ 1.400,00
Bodega de almacenamiento	\$ 3.500,00
Planta de producción	\$ 15.000,00
Parqueaderos	\$ 1.300,00
TOTAL	\$ 21.200,00

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Organigrama de la empresa

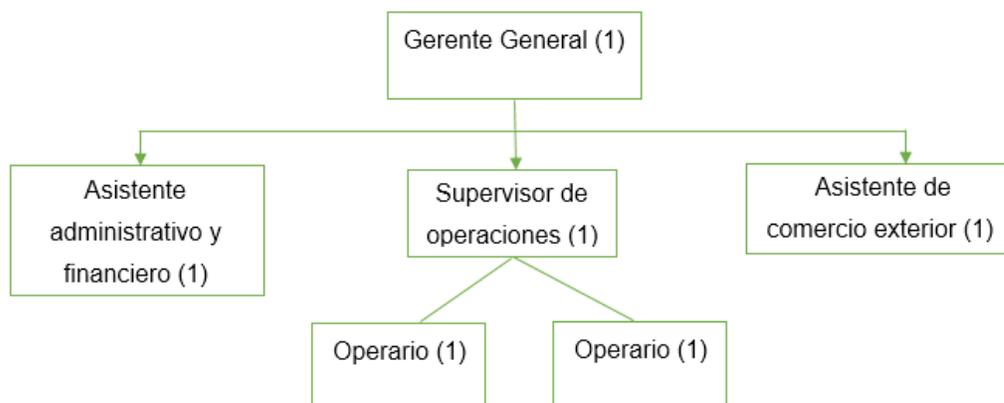


Figura 9. Organigrama

6.3.2. Tipo de estructura

Nutri Energy S.A tiene un modelo estructural funcional ya que contara con la ayuda de 5 personas cada una encargada de su departamento y el área a desarrollar, cada área realiza sus funciones encomendadas respondiendo al jefe inmediato que en este caso sería el gerente general. A continuación, se muestra un cuadro detallado del salario unitario y la suma total acorde al mercado actual.

Tabla 19. Distribución del personal

Cargo	Función	Remuneración
Gerente General	Administración general del negocio.	\$ 800
	Planificar las actividades que ayuden al crecimiento anual.	
	Negociar con proveedores de materia prima, insumos, etc.	
	Responsable de controlar el desempeño del personal.	
Asistente Administrativo y financiero	Gestionar y planificar el desarrollo económico de la empresa.	\$ 450
	Verificar los ingresos y egresos de la empresa.	
	Asistir en las necesidades de la gerencia.	
Supervisor de operaciones	Supervisar la calidad de la materia prima.	\$ 600
	Dividir actividades para la transformación de las materias primas	
	Verificar los tiempos y eficiencia para elaborar el producto.	
	Verificar la calidad del producto a exportar.	
Asistente de Comercio Exterior	Gestionar los trámites para exportar a Europa.	\$ 550
	Gestionar los pagos necesarios para que el producto sea exportado.	
	Contactar con agente aduanero, aseguradora, aduana.	
	Verificar el envío y recepción del producto al lugar de destino.	
Operario	Procesar las materias primas para elaboración del producto.	\$ 375
	Cumplir con el tiempo establecido para la elaboración del producto.	

6.3.3. Estructura Legal

La empresa Nutri Energy se constituirá bajo el esquema de sociedad anónima, según la ley de compañías el artículo No 143 menciona “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.” (Superintendencia, 1999-2014). La compañía estará conformada por dos accionistas quienes aportaran cada uno con el 50% de la inversión total.

Según el artículo No 146, la compañía se constituirá mediante escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga el domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes en el SRI. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo. (Superintendencia, 1999-2014)

Según el artículo No 153 donde especifica que, para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá, además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía. (Superintendencia, 1999-2014)

Luego de concretado los anteriores puntos se debe solicitar al Municipio de Quito el permiso de funcionamiento el cual incluye la autorización del cuerpo de bomberos el permiso ambiental y autorización sobre la vigilancia a la policía. Es importante solicitar a la Agencia de Regulación y Vigilancia Sanitaria ARCSA el permiso de funcionamiento para crear productos orgánicos y el registro sanitario el cual certifica la procedencia del producto de igual manera certificar las buenas prácticas de manufactura.

6.3.4. Requisitos de exportación en el Ecuador

Pueden realizar exportaciones tanto los ecuatorianos como los extranjeros residentes en el país, como personas naturales o jurídicas. Para poder exportar es necesario cumplir los siguientes requisitos para ser exportador ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAЕ: (ProEcuador, 2017)

- Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Registrarse en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAЕ). (ProEcuador, 2017)

Una vez registrado como exportador, Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante. (SENAЕ, 2017)

- Los datos que se consignarán en la DAE son:
 - Del exportador o declarante
 - Descripción de mercancía por ítem de factura
 - Datos del consignante
 - Destino de la carga
 - Cantidades
 - Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).

- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite) (SENAE, 2017)

6.3.5. Requisitos de exportación para el mercado de destino

Al pertenecer a la Unión Europea, Dinamarca aplica la normativa en vigor en todos los países miembros. Aunque la política de comercio internacional de la UE es bastante liberal, existen una serie de restricciones, especialmente en los productos agrícolas, que siguen las medidas de la PAC (Política Agrícola Común): la aplicación de compensaciones sobre la importación y exportación de productos agrícolas tiene como objetivo favorecer el desarrollo de la agricultura en el seno de la UE, lo que implica un determinado número de sistemas de control y reglamentación destinados a las mercancías que entran en el territorio de la Unión. (Santander, 2017).

- **Etiquetado**

Todos los productos alimenticios comercializados en la Unión Europea (UE) deben cumplir con las normas de etiquetado de la UE, que tienen como objetivo garantizar que los consumidores obtengan toda la información esencial para tomar una decisión informada mientras compran sus productos alimenticios. (Commission, 2016)

Hay dos tipos de disposiciones de etiquetado que son aplicables a los productos alimenticios: (Commission, 2016)

- Reglas generales sobre etiquetado de alimentos
- Disposiciones específicas para ciertos grupos de productos:
 - Etiquetado de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos
 - Etiquetado de productos alimenticios con fines nutricionales particulares

- Etiquetado de determinados productos alimenticios (Commission, 2016)

El nuevo Reglamento (UE) nº 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el suministro de información alimentaria a los consumidores (DO L-304 22/11/2011) (CELEX 32011R1169) modifica la legislación vigente sobre etiquetado de los alimentos. Dicho reglamento establece disposiciones sobre: (Commission, 2016)

- Información nutricional obligatoria sobre alimentos procesados
- Mejor legibilidad, es decir, tamaño mínimo de texto (Commission, 2016)

- **Registros Sanitarios**

La Unión europea obliga a que los productos que ingresen a los países miembros cuenten con todas las normas vigentes y necesarias que garanticen la calidad del producto el registro sanitario debe cumplir con el reglamento vigente en la Unión Europea el cual inculca que las materias primas involucradas sean nocivas para el consumo del ser humano, de no tener registro sanitario el producto no podrá ingresar al país y será considerado como artículo de dudosa procedencia y con posibles daños al medio ambiente o alteración del mismo.

6.3.6. Proceso de exportación al mercado de destino

EL proceso de exportación de las barras energéticas de guanábana y moringa al mercado danés será el siguiente:

- Se enviará 18 cajas de 66x45x45 las cuales contendrán 1018 unidades por caja dando un total de 18333 unidades en total.
- Cada barra energética pesa 0,83gr, con este peso se estima que cada caja de 1018 unidades tendrá un peso de 0,83519 kg y por las 18 cajas se estima un peso total de 15,03342 kg que vendrían a representar 33,1416 libras, para

él envió es necesario calcular el volumen de la carga para poder enviar la mercancía en un container de 20 pies donde el estimado es que entren de 195 a 200 cartones. Siendo así la carga será compartida y se procederá a contratar sistema de refrigeración para que el producto se encuentre a temperatura que no dañe la esencia del mismo. El Volumen total de la carga es de 2,41 metros cúbicos o 84,92 pies cúbicos.

- Ahora la condición de entrega del producto será negociada en términos CIF (Costo, Seguro, Flete) donde
 - El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. (ProEcuador, 2017)
 - El vendedor tiene la obligación de contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta puerto de destino designado, o en el caso de que se haya acordado, un punto específico en dicho puerto designado. El vendedor deberá proporcionar un transporte por la ruta usual en un buque del tipo normalmente utilizado para el transporte del tipo de mercancía vendida. Se considera la mercancía entregada cuando está puesta a bordo del buque o cuando se proporciona la mercancía así entregada. Cabe recalcar que este término difiere el momento de la entrega de la mercancía, con el momento al cual el vendedor tiene obligación de asumir los costos, dando así que el riesgo se transmite al comprador cuando la mercancía está a bordo del avión, pero el vendedor tiene que asumir los costos cuando la mercancía llega al puerto de destino designado. (ProEcuador, 2017)
 - El vendedor deberá realizar la contratación del seguro al menos con la cobertura mínima. El mismo deberá cubrir como mínimo el precio dispuesto en el contrato más un 10%. Asegurará la mercancía desde el punto de entrega al menos hasta el puerto de destino designado. El seguro deberá contratarse con una Compañía de Seguros de buena reputación y dar derecho al comprador o cualquier persona que tenga

interés asegurable sobre la mercancía a reclamar directamente sobre el asegurador. (ProEcuador, 2017)

- En el caso de que el comprador esté interesado de contratar coberturas adicionales de seguro, será a expensas de él mismo, y deberá proporcionar la información necesaria al vendedor para que facilite la obtención de esa cobertura adicional. (ProEcuador, 2017)
- El vendedor debe proporcionar al comprador el documento de transporte, el mismo debe de permitir al comprador realizar algún reclamo al transportista, al igual que vender la mercancía en tránsito mediante la transferencia del documento. (ProEcuador, 2017)
- El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa. (ProEcuador, 2017)
- El comprador deberá asumir todos los costos desde que la mercancía ha sido entregada, incluyendo los costos relativos a la mercancía mientras está en tránsito hasta su llegada al puerto de destino, salvo que tales costos y gastos fueran por cuenta del vendedor según el contrato de transporte. (ProEcuador, 2017)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se considera la proyección de cantidad vendida, en el primer año se inicia con una capacidad de producción anual de 126,720 unidades de 83gr, el cálculo de la cantidad producida en el año 1 se detalla en el Anexo 4.

Tabla 20. Proyección de los ingresos

		Producción de barras por año
Distribución barras energéticas	100%	126,720

El supuesto que genera la proyección de crecimiento en los años posteriores va acorde según la tasa de crecimiento del mercado que hasta el tercer año varía entre un 5% y 10% respectivamente dado una inflación del 3,35% con estos supuestos el proyecto asumen un aumento en la cantidad de unidades producidas, ya por tratarse de exportación a un país pequeño con un mercado establecido y ya con contrato establecido la producción puede ser repartida en cantidades iguales dentro de los primeros 12 meses, considerando el crecimiento de personas según los segmentos específicos va el aumento en la producción, todo remitido a lo Nutramino requiera.

La determinación del precio inicial se proyecta en base al capítulo del plan de marketing, el precio inicial al que se realizó el costeo es de \$3,03 para el primer año para la barra energética de 83gr, para los siguientes años se usa la inflación proyectada del banco central que es de 3,35%. En la siguiente tabla se presenta los ingresos por ventas del proyecto para 5 años, basado en el precio incluida la inflación y el total de ingresos para 5 años.

Tabla 21. Proyección de ingreso por ventas a 5 años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio por barra energética	3,03	3,13	3,24	3,34	3,57
TOTAL, INGRESO POR VENTAS	391.742,6	435.902,4	489.490,9	551.427,6	576.803,3

7.1.2. Proyección de costos

La proyección de costos de materia prima está establecida en base a la tasa de inflación que presenta el banco central que es de 3,35% para el año 2018, la siguiente tabla muestra la proyección de costos unitarios:

Tabla 22. Proyección de costos a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima directa					
Guanábana, Moringa, Avena	0,55	0,57	0,59	0,61	0,63
Materia prima indirecta					
Funda Aluminada y etiquetado	0,60	0,62	0,64	0,66	0,68
TOTAL	1,15	1,19	1,23	1,27	1,31

7.1.3. Proyección de gastos

Dentro de la proyección de gastos se considera de igual manera la inflación proyectada por el banco central que es de 3,35%, en la siguiente tabla se detalla los gastos que incurre la empresa dentro del proceso productivo.

Tabla 23. Proyección de gastos a 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	28.554,75	30.247,35	31.221,85	32.228,98	13.605,99
Gastos generales	45.090,47	45.377,37	45.673,88	45.980,32	19.212,40
Gastos de depreciación	2.610,80	2.610,80	1.298,83	361,70	150,71
Gastos de amortización	767,72	767,72	767,72	767,72	319,88

Los gastos de sueldos incluyen el salario mensual mas todos los beneficios que competen a la ley ecuatoriana, aporte patronal, seguridad social, fondos de reserva y vacaciones. Los gastos generales incluyen gastos de suministros, seguros, mantenimientos, servicios básicos, arriendos, exportación y constitución. En el caso de la proyección de depreciación y amortización se calcula en base a los valores acumulados durante los 5 años. La política de pago a proveedores es 70% contado y 30% en un plazo de 30 días.

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

7.2.1. Inversión Inicial

En el anexo 5 se puede observar la inversión inicial para que el proyecto pueda ponerse en marcha, el principal componente de la inversión inicial es la compra de activos (propiedad, planta y equipo) el cual representa el 66% de la inversión total el capital del trabajo que representa el 25%, gastos de constitución, inventarios y otros representan el 9%. El proyecto necesita un capital de \$75.142,22 la cual va a estar financiada con el 60% de capital propio mientras que el 40% restante será a préstamo de 60 meses con una tasa anual del 11,83%.

7.2.2. Capital de trabajo

EL capital de trabajo que la empresa destinará para los primeros meses de operación será de \$18.868,17, este valor fue determinado de acuerdo con la sumatoria de los gastos de salarios y gastos generales para el primer y segundo mes de operación, en gastos generales está incluido los costos de exportación al mercado de destino.

7.2.3. Estructura de capital

La estructura de capital está formada por el aporte de los socios en este caso será de un socio mayoritario quien aportará con el 60% de la inversión inicial que representa \$45.085,33 mientras que el 40% restante que representa \$30.056,89 será financiado por el Banco del Pichincha a un plazo de 60 meses con una tasa anual de 11,83% y cuotas fijas de \$666,02, el detalle del financiamiento se lo puede ver en el anexo 6.

Tabla 24. Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	60%	45.085,33
	Financiamiento Bancario	40%	30.056,89
			75.142,22

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

7.3.1. Estado de Resultados

El estado de resultados proyectado es el siguiente:

Tabla 25. Estado de resultados a 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	391.742,64	435.902,36	489.490,89	551.427,55	576.803,26
Costo materia prima	92.783,85	101.629,23	109.010,93	114.635,72	116.292,05
UTILIDAD BRUTA	298.958,79	334.273,13	380.479,96	436.791,83	460.511,20
Gastos sueldos	26.965,68	29.689,79	30.645,61	31.633,44	32.654,37
Gastos generales	48.764,56	45.207,72	45.498,55	45.799,12	46.109,76
Gastos de depreciación	2.610,80	2.610,80	2.610,80	361,70	361,70
Gastos de amortización	767,72	767,72	767,72	767,72	767,72
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	219.850,03	255.997,10	300.957,29	358.229,85	380.617,66
Gastos de intereses	3.307,10	2.721,78	2.063,34	1.322,65	489,42
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	216.542,93	253.275,31	298.893,94	356.907,20	380.128,24
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	32.481,44	37.991,30	44.834,09	53.536,08	57.019,24
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	184.061,49	215.284,02	254.059,85	303.371,12	323.109,00
22% IMPUESTO A LA RENTA	40.493,53	47.362,48	55.893,17	66.741,65	71.083,98
UTILIDAD NETA	143.567,97	167.921,53	198.166,68	236.629,48	252.025,02

De acuerdo con la información obtenida anteriormente, el proyecto tiene una utilidad neta de \$143.567,97 esto se debe a que la empresa tiene un contrato firmado con Nutramino lo que asegura generar ganancias y así poder recuperar la inversión inicial, dentro del contrato se especifica la cantidad, precio y los tiempos en los cuales se debe exportar el producto a Dinamarca, en la tabla se ve que cada año hay un incremento basado en el supuesto de que el mercado crece del 5% al 10% mensualmente, esto ayuda a que se evidencie la viabilidad del proyecto.

7.3.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es el siguiente:

Tabla 26. Estado de situación financiera a 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	75.142,22	217.376,17	383.833,6	579.871,3	811.427,4	1.063.763,8
Corrientes	22.506,62	163.746,28	329.436,0	524.705,9	755.681,8	1.007.250,4
Efectivo	22.506,62	152.799,54	317.097,7	510.941,5	740.788,7	991.862,87
Cuentas por Cobrar	-	10.135,35	11.457,55	12.823,95	13.952,67	14.420,08
Inventarios	-	811,39	880,75	940,49	940,49	967,54
No Corrientes	52.635,60	53.629,89	54.397,61	55.165,33	55.745,62	56.513,34
Propiedad, Planta y Equipo	48.797,00	48.806,00	48.806,00	48.806,00	48.806,00	48.806,00
Depreciación acumulada	-	217,57	217,57	217,57	30,14	30,14
Intangibles	3.838,60	3.838,60	3.838,60	3.838,60	3.838,60	3.838,60
Amortización acumulada	-	767,72	1.535,44	2.303,16	3.070,88	3.838,60
PASIVOS	30.056,89	36.465,05	32.717,40	28.446,09	23.108,98	16.094,34
Corrientes	-	11.093,30	12.616,10	14.273,69	15.606,16	16.094,34
Cuentas por pagar proveedores	-	3.841,96	4.202,50	4.551,08	4.635,58	4.635,58
Sueldos por pagar	-	770,73	769,42	768,06	766,66	765,22
Impuestos por pagar	-	6.480,61	7.644,19	8.954,54	10.203,92	10.693,55
No Corrientes	30.056,89	25.371,75	20.101,29	14.172,40	7.502,82	-
PATRIMONIO	45.085,33	57.835,02	60.124,19	62.702,12	65.160,11	66.123,38
Capital	45.085,33	45.085,33	45.085,33	45.085,33	45.085,33	45.085,33
Utilidades retenidas	-	12.749,69	15.038,86	17.616,79	20.074,78	21.038,04

El estado de situación financiera muestra la operación de la empresa en el periodo de evaluación destinado que son 5 años. Para ver una estabilidad contable de la empresa es necesario que se evidencie la disminución del pasivo conforme se cancela la deuda con el banco. El fortalecimiento del patrimonio es un factor principal dado que la acumulación de utilidades permite al socio posicionar su patrimonio y fortalecerlo.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo para la empresa exportadora es el siguiente:

Tabla 27. Estado de flujo de efectivo a 5 años.

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	134.978,0	169.568,6	199.772,6	236.516,7	258.576,9
Utilidad Neta		143.567,9	167.921,5	198.166,6	236.629,4	252.025,0
Depreciaciones y amortización		-	-	-	-	-
+ Depreciación		2.610,80	2.610,80	2.610,80	361,70	361,70
+ Amortización		767,72	767,72	767,72	767,72	767,72
- Δ CxC		(10.135,35)	(1.322,20)	(1.366,40)	(1.128,71)	(467,41)
- Δ Inventario PT		(811,39)	(69,37)	(59,73)	(20,30)	(6,75)
+ Δ CxP PROVEEDORES		(242,10)	(331,98)	(338,29)	(84,76)	4.635,58
+ Δ Sueldos por pagar		(779,58)	(7,84)	(8,10)	(8,37)	1.261,12
+ Δ Impuestos		(1.775,93)	(1.227,14)	(1.389,99)	(1.225,47)	10.588,37
Actividades de Inversión	(52.635)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(52.635)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	75.142,2	(4.685,14)	(5.270,45)	(5.928,89)	(6.669,59)	(7.502,82)

+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	30.056,8	(4.685,14)	(5.270,45)	(5.928,89)	(6.669,59)	(7.502,82)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	45.085,3	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	22.506,6	130.292,9	164.298,2	193.843,7	249.031,9	251.074,1
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO	-	22.506,62	152.799,5	317.097,7	510.941,5	759.973,5
TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	22.506,6	152.799,5	317.097,7	510.941,5	759.973,5	1.011.047

Se puede ver que este estado contiene información financiera relacionada con los ingresos y egresos de efectivo, el principal aspecto que se debe considerar es el total de efectivo al final del periodo, dado que desde el segundo año se ven un incremento significativo.

7.3.4. Estado de flujo de caja del proyecto

Basado en las proyecciones para 5 años se construye el estado de flujo de caja del proyecto, el detalle completo se encuentra en el anexo 7:

Tabla 28. Flujo de caja del proyecto.

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
F.C	(75.142,22)	167.099,82	181.937,22	212.825,52	251.535,52	1.230.824,48

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

7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista se calcula en base a la información del flujo de caja, el cual se presenta con los siguientes valores:

Tabla 29. Flujo de caja inversionista a 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(75.142,22)	167.099,82	181.937,22	212.825,52	275.021,50	1.230.824,4
Préstamo	30.056,89	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	3.307,10	2.721,78	2.063,34	1.396,61	489,42
Amortización del capital	-	4.685,14	5.270,45	5.928,89	7.261,64	7.502,82
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(45.085,33)	175.092,06	189.929,45	220.817,76	283.679,76	1.238.816,7

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se usa para valorar los flujos de caja del proyecto y del inversionista y así poder comprar con la tasa interna de retorno con los flujos mencionados. Se aplica para el cálculo de la tasa de descuento la metodología del costo promedio ponderado de capital WACC, los valores se presentan a continuación.

Tabla 30. Tasa de descuento

DATOS TASA DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo (bonos tesoro EU - 10 años)	2,41%
Rendimiento del Mercado	13,53%
Beta	1,20
Beta Apalancada	1,33
Riesgo País	0,88%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	11,83%

Tabla 31. Precio Dow Jones

Precio Dow Jones			
Hoy (18-DIC-2017)	24.719,22	Hace 5 Años	13.104,14

Tabla 32. Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	15,88%
CAPM	21,24%

7.4.3. Criterios de valoración

Para valorar el proyecto se utiliza los siguientes criterios de valoración:

Tabla 33. Criterios de valoración.

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$1.069.913,25		VAN	\$956.779,16	
PRI	3	AÑOS	PRI	3	AÑOS
TIR	23,93%		TIR	40,12%	

Se puede ver un valor actual neto positivo para el inversionista, es importante saber que la empresa genera suficiente cantidad de recursos con los cuales cubre sus egresos y generar utilidad para el inversionista. En el caso de la TIR, se observa que es superior a la tasa de descuento, lo que se concluye que el proyecto es atractivo para el inversionista.

7.5. Índices financieros

Los índices se encuentran clasificados en liquidez, endeudamiento y rentabilidad, el anexo 8 presenta detallado estos factores. En el caso de la liquidez de la empresa, se incrementa cada año lo que evidencia que la empresa mantiene una cierta cantidad de efectivo para mantener sus operaciones y todo lo que involucra,

comparando con la industria la liquidez de la empresa va acorde con la empresa líder del mercado que es Nutramino.

El índice de endeudamiento refleja la disminución de la deuda de la empresa y esto conlleva a un fortalecimiento considerable del patrimonio porque no será necesario de solicitar préstamos o crédito a instituciones financieras y proveedores, finalmente se evidencia que desde el primer año se genera utilidad lo cual se incrementa hasta el año 5 todo sujeto a los activos y patrimonio de la empresa.

Tabla 34. Índices financieros

	Año 1
LIQUIDEZ	
Razón corriente	14,76
Prueba acida	14,69
ENDEUDAMIENTO	
Razón deuda / capital	63,05%
ACTIVIDAD	
Rotación activos fijos	15,4
RENTABILIDAD	
MARGEN BRUTO	76,32%
MARGEN OPERACIONAL	56,12%
MARGEN NETO	36,65%

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis del entorno externo y de la industria permite concluir que Dinamarca engloba un ambiente óptimo para el desarrollo del plan de negocio, debido a que mantiene políticas públicas y comerciales estables. El país escogido mantiene una economía estable ya que mantiene uno de los índices per cápita más altos del mundo lo que infiere que el poder adquisitivo de las personas es alto. La industria alimenticia hoy en día es una de las más rentables dado que los daneses están adoptando la cultura de consumir productos orgánicos que se adecuen a las necesidades latentes con el objetivo de evitar enfermedades y mantener una vida saludable.
- En el análisis del cliente, se determinó a Nutramino como cliente principal dado que es una empresa líder en venta de productos orgánicos con 16 años de experiencia, se firmará un contrato por 5 años donde se exportará cierta cantidad mensualmente enfocado a los consumidores que son mujeres con cáncer de mama y deportistas.
- La información proporcionada por los expertos, sugieren que la mezcla es posible dado que se forma un producto con altos índices nutricionales lo que benefician a la dieta de las personas y como un snack sustituto de alguna comida.
- Con respecto a la oportunidad de negocio, se concluye que el ingreso de las barras energéticas es viable por las ventajas que posee frente a otros productos, gracias a que en Dinamarca incentiva a los residentes a mantener una cultura alimenticia orgánica, incentivando a que las personas adoptan esta tendencia siendo esto es una oportunidad para el plan de negocios.
- El componente de marketing lo manejará netamente Nutramino dado que conocen el mercado y entienden los factores más importantes para poder captar mercado y posicionar la barra energética, los gastos de marketing no se ven reflejados en el plan financiero dado que la empresa solo producirá y exportará el producto.

- La inversión necesaria para poner en marcha el plan será de \$ 75.142,22, los cuales serán financiados con 60% de capital propio y 40% con banco de la pichincha entidad financiera que proporciona una tasa de interés anual de 11,83%.
- Finalmente, dentro del análisis financiero se pudo determinar que el plan de negocios para exportar barras energéticas es viable dado que se tiene un VAN de \$956.779,16 siendo un valor positivo y TIR de 40,12% siendo superior a la tasa de descuento, según los datos presentados se debe aprovechar la situación económica a la que se remite el plan, puesto que se pueden evidenciar ganancias desde el primer año de ejecución dado a los segmentos que va enfocado y considerando que nuestro potencial cliente posee un mercado ya establecido lo cual facilita que la entrada de las barras energéticas no presente dificultades enfocándose en generar ganancias sustanciales.

REFERENCIAS

- Ambiente, M. d. (2015). Naciones unidas reconoce a Ecuador como modelo de desarrollo sostenible.
- Ambiente, M. d. (2016). Ecuador posicionó a nivel mundial sus logros en materia ambiental y su visión del desarrollo sostenible.
- Andes. (2017). Ecuador redujo sus importaciones un 34% a un año de vigencia de las salvaguardias.
- Industria, S. g. (2011). Incentivos Internacionales al crecimiento empresarial. España: Dirección general de Política de la pequeña y mediana empresa. Recuperado 9 de abril del 2017 de http://www.ipyme.org/publicaciones/incentivos_internacionales_crecimiento_empresarial_oct2011.pdf
- Businessgoon. (2016). Los mercados nórdicos grandes consumidores de alimentos ecológicos. Recuperado 9 de abril del 2017 de <http://businessgoon.com/los-mercados-nordicos-grandes-consumidores-de-alimentos-ecologicos/>
- Diplomática, O. d. (2017). Ficha país Dinamarca. Recuperado 9 de abril del 2017 de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/DINAMARCA_FICHA%20PAIS.pdf
- Ecuador, P. (2012). Gobierno de Ecuador apoya a PYMES en consorcios exportadores. Recuperado 9 de abril del 2017 de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/05/03/gobierno-deecuador-apoya-a-pymes-en-consorcios-exportadores/>
- INEC. (2016). Inflación septiembre. Recuperado 9 de abril del 2017 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2016/InflacionSeptiembre2016/Reporte_inflacion_201609.pdf

Información, M. d. (2015). Logros de la Revolución Tecnológica en Ecuador, se destacan por el Día Nacional de las Telecomunicaciones. Recuperado 9 de abril del 2017 de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuadorse-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>

Intelectual, I. e. (2016). Propiedad intelectual. mundial, B. (2016). Ecuador: Panorama general. Recuperado 10 de mayo del 2017 de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>

OECD. (2017). Dinamarca. Recuperado 10 de mayo del 2017 de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/denmark-es/>

Santander. (2017). Entorno legal. Alemania: Export Entreprises SA. Recuperado 20 de mayo del 2017 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizarmercados/dinamarca/politica-y-economia>

Review, T. (2010). AN early warning system for cancer. Jennifer CHU. Recuperado 28 de mayo del 2017 de <https://www.technologyreview.com/s/417432/an-early-warning-systemfor-cancer/>

International, C. (2014). NUTRAMINO SOLD TO GLANBIA PLC. Denmark.

Kotler, P. A. (2012). Marketing. Estado Unidos: Pearson Educación.

Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Dirección de marketing. México DF: Mc Graw Hill Education.

Pérez, J. Á. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

Richter, S. (2005). EL mercado europeo de productos orgánicos. Suiza: Eco mercados. Recuperado el 2 de junio de

<http://orgprints.org/24486/1/garibay-richter-2005--mercado-orgánico-comercio-justo.pdf>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing*. New York: THE FREE PRESS.

Review, T. (2010). AN early warning system for cancer. Jennifer CHU.

ProEcuador. (2016). *Orgánicos en el Mundo*. Quito-Guayaquil: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. Recuperado 11 de junio del 2017 de <https://www.proecuador.gob.ec/2016/02/11/ecuador-muestra-en-alemania-lo-mejor-de-sus-productos-org%C3%A1nicos/>

BCE. (2017). Tasa de Interés. Recuperado 20 de junio del 2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

BIRF. (2017). Ecuador: Panorama general. Recuperado 20 de junio del 2017 de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Bonilla, M. (2016). El productor de guanábana busca mercados en el país. Recuperado el 20 de junio de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-guanabana-mercados-exportacion.html>

Camino, A. (2017). En Copenhague no sueltan la bici llueva o truene. Esto es lo que podemos aprender de ellos. Recuperado el 20 de junio de <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/copenhague-la-ciudad-paraiso-para-los-ciclistas>

CDT. (2017). Misión tecnológica a Dinamarca. Recuperado 23 de junio de <http://www.cdt.cl/2010/03/Mision-Tecnologica-a-Dinamarca/>

Comercio, E. (4 de Enero de 2017). 10 cambios económicos en Ecuador marcarán el 2017. Recuperado 23 de junio del 2017 de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/cambios-economia-ecuador-impuestos-comercio.html>

COMEX. (2014). El acuerdo comercial Ecuador- Unión Europea. Recuperado el 2 de julio del 2017 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>

Commission, E. (2016). Etiquetado de productos alimenticios. Recuperado el 20 de septiembre del 2017 de http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/seguridad_alimentaria/gestion_riesgos/R1169-2011_consolidado.pdf

Cooperación, M. d. (2017). Ficha Pais Dinamarca. España. Recuperado el 26 de abril del 2017 de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/DINAMARCA_FICHA%20PAIS.pdf

Denmark. (2017). Cultura ciclista Danesa. Copenhague : Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca. Recuperado el 3 de octubre del 2017 de <http://denmark.dk/es/vida-ecologica/cultura-ciclista-danesa/>

Denmark, S. (2017). Población de Dinamarca. Recuperado 3 de octubre del 2017 de <http://countrymeters.info/es/Denmark>

Expansión. (2016). Principales datos macroeconomicos. Recuperado 23 de septiembre del 2017 de <http://www.expansion.com/economia/datosmacro.html>

FAO. (2016). Dinamarca. Recuperado 26 de septiembre del 2017 de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s07.htm>

Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). Investigación de mercados . México: Mc Graw Hill.

- IEPI. (2016). Propiedad Intelectual. Recuperado 9 de abril del 2017 de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- IMOCOM. (2017). Máquinas para procesamiento de alimentos y empaques . Recuperado el 10 de diciembre del 2017 de <http://www.imocom.com/>
- Index, O. B. (2017). Estadísticas de la OCDE sobre la salud. Recuperado el 3 de octubre del 2017 de <https://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/>
- Lima, A. (2017). La moringa, una planta que ‘siembra’ negocios. Expreso. Recuperado 10 de julio del 2017 de <http://www.expreso.ec/economia/la-moringa-una-planta-que-siembr-negocios-XE1006536>
- Medic, T. (2010). Propiedades nutritivas y medicinales de la guanábana o Annona muricata L. México: Tlahui-Educa.
- Ministerio de industria, t. y. (2011). INCENTIVOS INTERNACIONALES AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL. España .
- MINTEL. (2015). Logros de la Revolución Tecnológica en Ecuador, se destacan por el Día Nacional de las Telecomunicaciones. Recuperado el 23 de abril del 2017 de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>
- Monge, E. C. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS. Oviedo- España: Escuela de Administración y Sistema de Estudios.
- Moos, V. (2015). Hojas y Pulpa de Guanabana. Recuperado el 23 de abril del 2017 de <http://www.cancer.vg/es/annona-muricata-guanabana-graviola>
- MSP. (2016). Recuperado 9 de abril del 2017 de <http://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-de-ecuador-expone-avances-significativos-en-acceso-universal-de-salud-en-asamblea-mundial/>

- Neuendorff, J. (2015). Exportación de Productos Orgánicos de países terceros a la unión europea. Göttingen: BMELV.
- News, K. H. (2017). Una de cada tres mujeres con cáncer de seno. CNN.
- Olsen, J., & Rising, M. (2014). Paraíso de la clase media: Dinamarca, el país donde apenas existe la desigualdad. Argentina : La nación.
- OMS. (2017). Cáncer. Estados Unidos: Organización mundial de la salud. Recuperado 23 de abril del 2017 de <http://www.who.int/cancer/about/facts/es/>
- Osterwalder, A. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona-España: Deusto S.A ediciones .
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia . Estados Unidos: Harvard Business Review.
- PreciosMundi. (2017). Precios de vivienda y salarios en Dinamarca. Recuperado 23 de abril del 2017 de <https://preciosmundi.com/dinamarca/precio-vivienda-salarios>
- Price, M. (2007). EL árbol de marango . Estados Unidos. Recuperado 4 de octubre del 2017 de <https://www.moringa.es/index.php/moringa-que-es/usos-moringa>
- ProChile. (2012). Buen momento para los productos orgánicos en Dinamarca. Recuperado 16 de junio del 2017 de <http://www.prochile.gob.cl/noticia/buen-momento-para-los-productos-organicos-en-dinamarca/>
- ProEcuador. (2012). Gobierno de Ecuador apoya a PYMES en consorcios exportadores. Recuperado 16 de junio del 2017 de <https://www.proecuador.gob.ec/2012/05/03/gobierno-de-ecuador-apoya-a-pymes-en-consorcios-exportadores/>

ProEcuador. (2017). Requisitos para exportar. Recuperado 30 de noviembre del 2017 de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/cif-costo-seguro-y-flete/>

Review, T. (2010). An early warning system for cancer. Recuperado 16 de junio del 2017 de <https://www.technologyreview.com/s/417432/an-early-warning-system-for-cancer/>

Rivadeneira, J. (2016). El entorno y su impacto en los negocios: El caso ecuatoriano. Recuperado 18 de abril del 2017 de <http://gbs.com.ec/index.php/11-noticias/25-lorem-ipsu>

SAE. (2017). Guía de certificaciones Internacionales . Dirección de Servicio de Asesoría Integral al Exportador. Recuperado el 10 de noviembre del 2017 de www.acreditacion.gob.ec/wp-content/.../2017/04/2017-04-07.-OEC-acreditados.xlsx

Santander. (2017). Haga negocios en dinamarca. Recuperado 6 de julio del 2017 de https://es.portal.santandertrade.com/perfil-pais/15,dinamarca?actualiser_id_banque=oui&id_banque=7

SENAE. (2017). ¿Qué es una Exportación? Guayaquil: Aduana del Ecuador . Recuperado 20 de noviembre del 2017 de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

SRI. (2016). Registro único de contribuyentes. Recuperado 20 de noviembre del 2017 de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/0f6f52c7-8e2c-4e1b-8052-3e1100f98360/PREGUNTAS+FRECIENTES.pdf>

Superintendencia. (1999-2014). Ley de compañías. Quito: Registro oficial 312.

ANEXOS

Anexo 1. Segmentación del mercado.

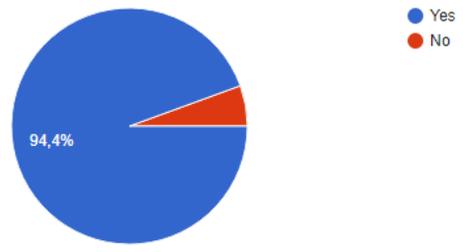
Geográfica	Dentro de este aspecto el producto será exportado a Dinamarca que se encuentra en el norte de Europa. La población total de Dinamarca es de 5,713.783 millones de personas para el año 2017. (Denmark, 2017).
Demográfica	Dinamarca está compuesto por 5,756.170 millones de habitantes, de los cuales 2,863,948 millones son población masculina y 2,892,222 millones representa la población femenina. (Denmark, 2017). La capital Copenhague tiene 606.057 habitantes de los cuales 306,877 son mujeres y 299.180 son hombres. (Denmark, 2017). En Dinamarca de cada 100.000 habitantes 381,100 tienen cáncer de las cuales 11.654 son mujeres que padecen cáncer de mama. Las mujeres de 30 a 60 años son más propensas a ser detectadas con cáncer de mama. (News, 2017) Mientras tanto que existe otra tendencia de realizar ejercicio, el 80% de la población situada en la capital de Dinamarca practica algún deporte entre la más visible es el uso de la bicicleta. (Camino, 2017)
Hombres	49.6%
Mujeres	50.4%
Socioeconómica	La mayor parte de los daneses pertenece a la clase media y sólo una muy pequeña porción, a la elite económica; el Estado cubre todos los gastos de salud, educación y el seguro de desempleo, pero los impuestos están entre los más altos. El 42% de los 4,6 millones de trabajadores daneses tiene ingresos anuales de entre 36.700 y 73.300 dólares. Sólo el 2,6% gana más de 91.000 dólares al año e incluso la ostentación de la riqueza está mal vista. (Olsen & Rising, 2014) El salario mínimo que un danés recibe bordea por los 2691,67 dólares. (PreciosMundi, 2017)

Psicográfico	<p>El consumo de alimentos se ve desafiado por el aumento de las necesidades del consumidor moderno en cuanto a la salud, el medio ambiente y el bienestar animal; en este aspecto Dinamarca se ha convertido en líder en el campo de la agricultura orgánica y el 8% de los productos alimenticios que se venden en ese país son orgánicos. (ProEcuador, Consumo de productos orgánicos en Dinamarca, 2015). El mercado primario objetivo es de 11.654 mujeres donde el 90% consumen productos más saludables, mientras que el mercado secundario es los deportistas 63.030 hombres y mujeres de 15-30 años.</p>
---------------------	---

Anexo 2: Encuesta para la investigación de mercados y su resultado.

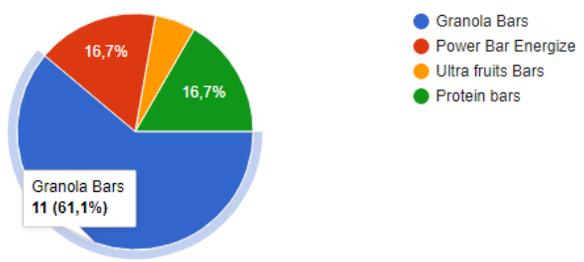
1. Do you consume energy bars?

18 respuestas



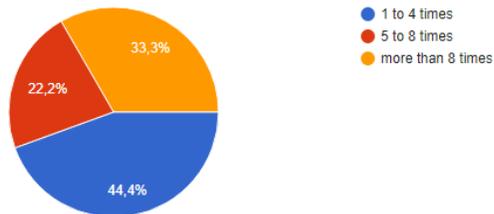
2. What type of energy bars do you consume?

18 respuestas



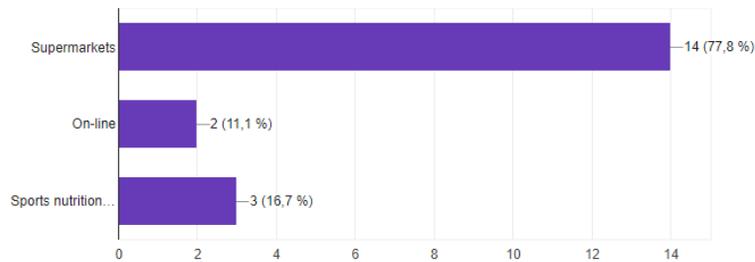
3. How often do you consume in a weekly basis an energy bar?

18 respuestas



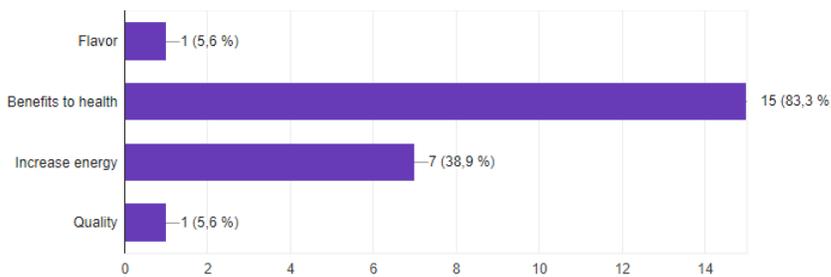
4. Where do you usually buy this type of products?

18 respuestas



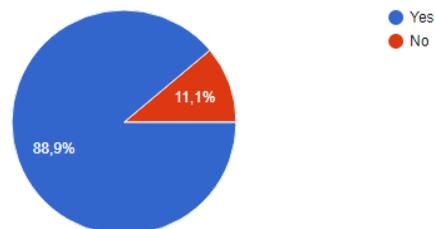
5. What are the attributes you look for when buying energy bars?

18 respuestas



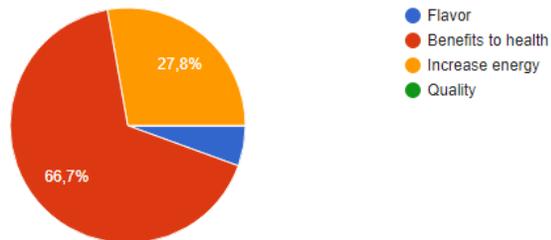
6. Would you be interested in acquiring this new product?

18 respuestas



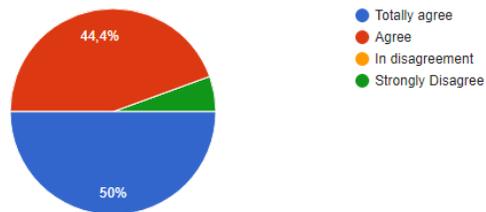
7. What is the main feature you look for in a nutritional product?

18 respuestas



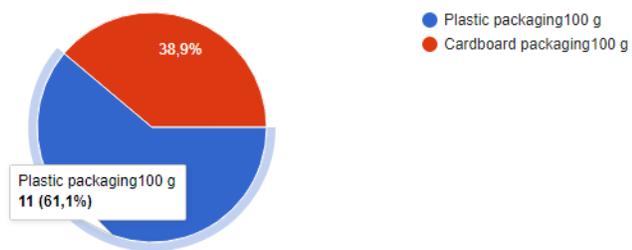
8. According to the attributes mentioned above, would you be willing to buy this product?

18 respuestas



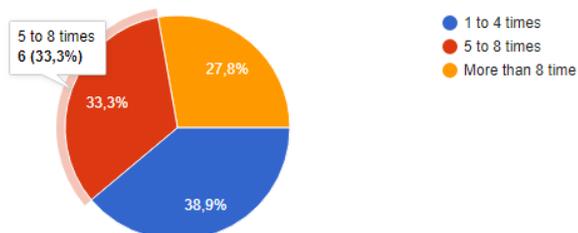
9. What would be the most appropriate presentation for this product?

18 respuestas



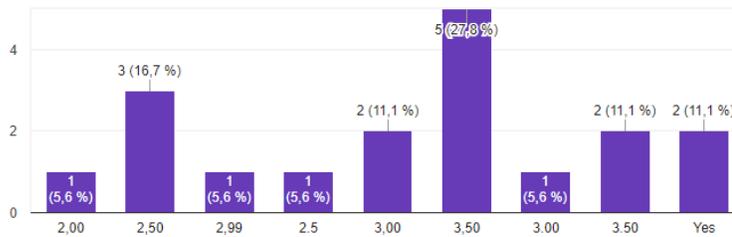
10. How many times a week would you be willing to buy a guanabana and moringa energy bar?

18 respuestas



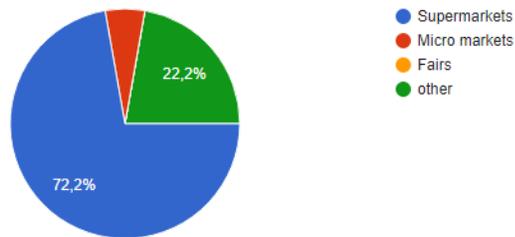
11. What is the price within this \$ 2.50 and \$ 4.00 range that you would pay for this product?

18 respuestas



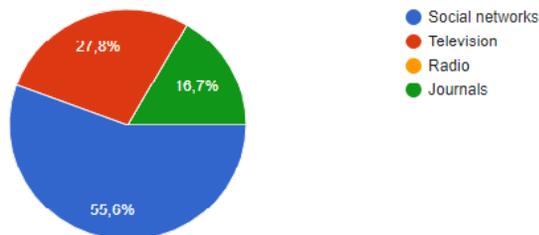
12. Where would you like to find this product?

18 respuestas



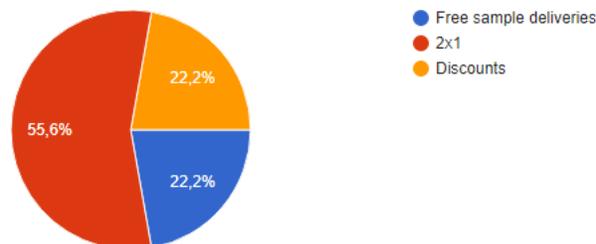
13. How would you like to receive product information?

18 respuestas



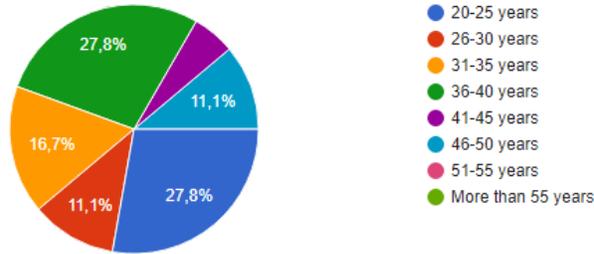
14. What kind of promotions would you like to get from the product?

18 respuestas



15 .Age

18 respuestas



Anexo 3: Matriz de correlación de la encuesta

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
P1	1														
P2	-0,16781529	1													
P3	-0,24641644	-0,03379767	1												
P4	-0,12126781	0,61208324	0,25400025	1											
P5	-0,63298177	0,1681522	0,48845465	0,34340141	1										
P6	0,68599434	-0,24463073	-0,3592106	-0,1767767	-0,48564293	1									
P7	-0,55629391	0,11098102	0,41046103	0,10425721	0,71604144	-0,47918636	1								
P8	0,12482102	-0,06652359	-0,23343088	0,03676073	-0,11108844	0,64984406	-0,1992937	1							
P9	-0,1934765	-0,11524468	-0,15920308	-0,22792115	0,17219058	0,0805823	0,09504969	0,25973499	1						
P10	-0,26651864	-0,10235351	0,84607324	0,27472113	0,35849057	-0,16997503	0,18617077	0,0201979	-0,17219058	1					
P11	-0,2809655	0,13305168	0,00774333	0,42679753	-0,00837502	-0,21556531	-0,25426696	0,11206707	0,07643129	0,2345006	1				
P12	-0,14142973	0,49897724	0,17659876	0,71769809	0,25262	-0,20616748	0,00935315	-0,11542609	-0,46517657	0,24645853	0,11213199	1			
P13	0,4976726	-0,30034025	0,09120957	-0,05129892	-0,35232241	0,23577978	-0,39577286	0,09806086	-0,15199741	0,03523224	0,18140951	-0,04602142	1		
P14	0	0,23951083	0,19050019	0,5	0,20604085	0	-0,15638581	0	-0,17094086	0,30906127	0,36582646	0,60555776	0,07694838	1	
P15	0,13891096	0,10579782	0,46638299	0,13476342	-0,0879281	-0,11911516	0,0491752	-0,33934914	-0,09598573	0,21287857	-0,18692926	0,25237732	0,31800802	0,15160885	1

Anexo 4: Supuesto Producción

Capacidad máxima diaria de paquetes	960		
Uso de la capacidad Instalada	50%		
Capacidad utilizada día por barra energética	480	2	Maquinaria de producción
Capacidad utilizada mes por barra energética	10560	2	días laborables por mes
Capacidad utilizada año por barra energética	126720	1	meses

Anexo 5: Financiamiento

	FINANCIAMIENTO
Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	48.797,00
Gastos de constitución	3.838,60
Estructura de capital	18.868,17
Inventarios	3.638,45
TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	75.142,22

Anexo 6: Tasa financiamiento

Monto	30.056,89			
Tasa de interés	11,83%	anual	0,99%	mensual
Plazo	5	años	60	meses
Pagos mensuales fijos	\$ 666,02			

Anexo 7: Flujo de caja proyectada anual

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		219.850,0	255.997,1	300.957,2	358.229,8	380.617,6
Gastos de depreciación		3.653,47	3.985,60	3.985,60	1.923,93	1.736,50
Gastos de amortización		767,72	767,72	767,72	767,72	767,72
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		32.481,44	37.991,30	44.834,09	53.536,08	57.019,24
22% IMPUESTO A LA RENTA		40.493,53	47.362,48	55.893,17	66.741,65	71.083,98

I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		297.246,1	346.104,2	406.437,8	481.199,2	511.225,0
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(22.506,6)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(130.146,3)	(164.166,9)	(193.612)	(229.663)	(251.060)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						968.649,5
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(22.506,6)	(130.146,3)	(164.166,9)	(193.612)	(229.663)	717.589,3
INVERSIONES	(52.635,6)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	1.586,00
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	424,00
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(52.635,6)	-	-	-	-	2.010,00
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(75.142,2)	167.099,82	181.937,22	212.825,5	251.535,5	1.230.824
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(75.142,2)	167.099,82	181.937,22	212.825,5	275.021,5	1.230.824
Préstamo	30.056,89	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	3.307,10	2.721,78	2.063,34	1.396,61	489,42
Amortización del capital	-	4.685,14	5.270,45	5.928,89	7.261,64	7.502,82
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(45.085,3)	175.092,06	189.929,45	220.817,7	283.679,7	1.238.816

Anexo 8: Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	0	14,76	26,11	36,76	48,42	62,58
Prueba acida	0	14,69	26,04	36,69	48,36	62,52
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	0	63,05%	54,42%	45,37%	35,46%	24,34%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	0	15,4	21,7	34,5	73,5	87,2
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	0	76,32%	76,69%	77,73%	79,21%	79,84%
MARGEN OPERACIONAL	0	56,12%	58,73%	61,48%	64,96%	65,99%
MARGEN NETO	0	36,65%	38,52%	40,48%	42,91%	43,69%

