



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
KEBABS DE CROQUETAS ORGÁNICAS CONGELADAS A BASE DE  
COLA DE CABALLO Y PITAHAYA HACIA LA CIUDAD DE SHENYANG,  
CHINA. 

AUTOR

Diana Carolina Ortega Lasso

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE KEBABS  
DE CROQUETAS ORGÁNICAS CONGELADAS A BASE DE COLA DE  
CABALLO Y PITAHAYA HACIA LA CIUDAD DE SHENYANG, CHINA.

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

Profesor Guía  
Ing. MBA Federico Alejandro Orbe Cajiao

Autor  
Diana Carolina Ortega Lasso

Año  
2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo Plan de negocio para la producción y exportación de kebabs de croquetas orgánicas congeladas a base de cola de caballo y pitahaya hacia la ciudad de Shenyang China, a través de reuniones periódicas con la estudiante Diana Carolina Ortega Lasso, en el semestre 2018-2, 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”

---

Ing. MBA Federico Alejandro Orbe Cajiao

CI: 1707791123

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado el trabajo Plan de negocio para la producción y exportación de kebabs de croquetas orgánicas congeladas a base de cola de caballo y pitahaya hacia la ciudad de Shenyang China, de la estudiante Diana Carolina Ortega Lasso, en el semestre 2018 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Mario Patricio Castro Ortega

CI. 1706489026

## **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”

---

Diana Carolina Ortega Lasso

C.I. 1725343139

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haberme permitido llegar a esta etapa, por la fé, el amor y el apoyo incondicional de mis padres Jorge y Dolores que han sido mi fuente de inspiración, fuerza y soporte día a día para culminar cada etapa con éxito, gracias a ellos soy una persona que lucha por alcanzar sus metas.

## **DEDICATORIA**

Este logro es dedicado a mis hermanas Margarita y Silvia que han sido un pilar fundamental en mi vida, y a mis sobrinas ya que espero lograr ser una fuente de inspiración y confianza para ellas.

## RESUMEN

El presente plan de negocios busca ingresar al mercado chino mediante la exportación de kebabs de croquetas elaborado con ingredientes naturales de origen orgánico, como objetivo principal del documento se establece evaluar la idea de negocio, en base a información estadística, relacionada con la industria de elaboración de alimentos y la inflación del país en periodos anteriores. La idea de negocio se centra en contribuir al cuidado y bienestar de los consumidores chinos quienes dan un alto valor a la alimentación saludable, esto se confirma con los resultados de las encuestas, entrevistas a expertos y clientes potenciales.

Como estrategia general de marketing se utiliza la estrategia de nicho de mercado para llegar a un segmento con preferencias de consumo de productos orgánicos. La estrategia promocional es la de empuje en relación con el tipo de canal de distribución indirecto. El nombre escogido para la empresa es SANIFOOD, que hace referencia al consumo de comida saludable y la marca comercial Shen Kang que identifica al producto de las croquetas orgánicas, es importante el uso un término que sea reconocible fácilmente entre los consumidores potenciales.

La filosofía organizacional delinea el direccionamiento estratégico enfocado en la gestión operativa, comercial y financiera de la empresa; haciendo especial énfasis en el uso de personal calificado y en el cuidado del medio ambiente. Para llevar adelante el proceso de producción de los kebabs se implementa una planta en el sector de Tababela con una capacidad máxima de producción de 300 empaques de kebabs de 500 gramos, en la fase inicial del proyecto la capacidad utilizada será del 70%. El proyecto requiere una inversión inicial de \$.62.733,97. El estudio financiero evidencia que el proyecto es viable financieramente con unos resultados positivos en el Valor Actual Neto de \$ 27.496,90, Tasa Interna de Retorno de 30,34% y Recuperación del Capital Inicial en 3,28 años, actualmente estos criterios de valoración permiten recomendar la ejecución del presente proyecto.



## **ABSTRACT**

This business plan seeks to enter the Chinese market by exporting kebabs of croquettes made with natural ingredients of organic origin, as the main objective of the document is to assess the business idea, based on statistical information, related to the processing industry of food and the inflation of the country in previous periods. The business idea focuses on contributing to the care and welfare of Chinese consumers who place a high value on healthy eating, this is confirmed by the results of the surveys, interviews with experts and potential customers.

As a general marketing strategy, the niche market strategy is used to reach a segment with organic product consumption preferences. The promotional strategy is the push in relation to the type of indirect distribution channel. The name chosen for the company is SANIFOOD, which refers to the consumption of healthy food and the commercial brand Shen Kang that identifies the product of organic croquettes, it is important to use a term that is easily recognizable among potential consumers.

The organizational philosophy delineates the strategic direction focused on the operational, commercial and financial management of the company; with special emphasis on the use of qualified personnel and the care of the environment. To carry out the production process of the kebabs, a plant is implemented in the sector of Tababela with a maximum production capacity of 300 packages of kebabs of 500 grams, in the initial phase of the project the capacity used will be 70%. The project requires an initial investment of \$ 62,733.97. The financial study shows that the project is financially viable with positive results in the Net Present Value of \$ 27,496.90, Internal Rate of Return of 30.34% and Initial Capital Recovery in 3.28 years, actually these valuation criteria allow recommend the execution of this present project.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo .....	2
<b>2. ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo Ecuador .....	3
2.1.2 Entorno externo China .....	7
2.2 Análisis de la Industria (Porter).....	11
2.3 Matriz EFE .....	13
2.4 Conclusiones análisis entornos .....	13
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	15
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	16
3.1.1 Investigación cualitativa .....	16
3.1.2 Investigación Cuantitativa .....	19
3.2 Conclusiones análisis del cliente .....	21
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	22
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	24
5.1 Estrategia general de marketing .....	24
5.1.1 Mercado objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de marketing.....	26
5.2.1 Producto .....	26
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción y publicidad.....	34

<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	35
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.2 Visión .....	38
6.1.3 Objetivos de la organización .....	38
6.2 Plan de operaciones .....	39
6.2.1. Mapa de procesos .....	39
6.2.2 Cadena de valor .....	40
6.2.3 Ciclo de operaciones .....	41
6.3. Estructura Organizacional.....	45
6.3.1 Estructura Legal de la empresa .....	45
6.3.2 Diseño Organizacional.....	46
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1 Proyección de ingresos.....	47
7.1.2 Proyección de costos.....	48
7.1.3 Proyección de gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	49
7.2.1 Inversión inicial .....	49
7.2.2 Capital de trabajo.....	49
7.2.3 Estructura de capital .....	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja .....	50
7.3.1 Estado de resultados .....	50
7.3.2 Estado de situación financiera .....	50
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	52
7.3.4 Flujo de caja del proyecto .....	52
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la	

tasa de descuento y criterios de valoración .....	53
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	53
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	53
7.4.3 Criterios de valoración .....	54
7.5 Índices financieros .....	55
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El presente proyecto emerge debido al riesgo que representa para el futuro de la sociedad en China las crisis alimentarias venideras, las cuales vienen tomando fuerza a causa del creciente incremento de los precios de alimentos nutricionales en el mundo, los cuales han alcanzado niveles máximos en los últimos 50 años (Centro de Información de Naciones Unidas, 2009), la fuerte dependencia económica en China que vuelve al país más sensible a severas crisis económicas globales que ocasionan mayor pobreza y reducción del poder adquisitivo de la población menos favorecida (Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 2009) y la creciente densidad poblacional para la cual los productos alimenticios son cada vez más escasos.

Por otra parte, la mejora en el consumo que se está produciendo en China, pone de relieve la creciente búsqueda de bienestar, tal es así que investigaciones dan cuenta de que la salud, la inocuidad alimentaria y el bienestar, ya se han convertido en los principales atributos que impactan en las decisiones de compra de los consumidores (Agrimundo, 2016). Son por estas razones que el objetivo del presente proyecto es otorgar un plan de negocios dirigido a la búsqueda del desarrollo sostenible y sustentable de la sociedad para lo cual se plantea la producción y exportación de croquetas orgánicas congeladas para el consumo desde Ecuador hacia China.

El gobierno de la República de China, a través de su embajada ha estado trabajando conjuntamente con el Ministerio de Agricultura y el Centro Chino para fomentar el ingreso de productos buenos para la nutrición y el control de enfermedades de su población mediante el consumo de productos naturales y orgánicos, ya que las actuales reformas agrícolas reguladas por la FAO han tenido un notable papel para lograr el progreso y la expansión de China (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2015), el plan de negocios se enfoca en ofrecer croquetas orgánicas congeladas a base de pollo, pitahaya y cola de caballo con el fin de fomentar la tendencia por el

consumo de productos orgánicos y naturales para el cuidado de la salud mediante propiedades y beneficios propios de la mezcla de los ingredientes del producto.

### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Evaluar la idea de negocio de exportar kebabs de croquetas orgánicas congeladas a base de cola de caballo y pitahaya hacia la ciudad de Shenyang – China.

### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Analizar el entorno externo y de la industria relacionada con la producción y exportación de alimentos con el uso de la metodología Pest y Porter.
- Investigar las necesidades del consumidor de la ciudad de Shenyang para conocer su comportamiento en la adquisición de alimentos.
- Construir la oportunidad de negocio en base a los factores claves que se detectaron en el análisis de entornos y cliente.
- Establecer la combinación adecuada del marketing mix para posicionar el producto en el mercado de la ciudad de Shenyang.
- Desarrollar la estructura organizacional y legal que optimice el uso de recursos y permitan construir una empresa basada en las necesidades del cliente.
- Evaluar las proyecciones financieras en base al uso de indicadores como el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

El análisis del entorno externo nos ayuda a identificar el conjunto de elementos que pueden afectar o ayudar a la creación de una empresa mediante cuyos factores depende el crecimiento dentro del mercado.

Para poder medir el impacto se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:



### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Entorno externo Ecuador

- Entorno político – legal

**Tabla No 1:** Análisis Político – Legal Ecuador

Análisis	Impacto			Fact
Ecuador en los últimos años ha creado fuertes relaciones internacionales con algunos países, entre los que se encuentra la firma de siete convenios bilaterales con la República Popular de China. De esta manera se pueden agilizar los procesos de comercio internacional entre los dos países e incrementar el intercambio de bienes y servicios (ProEcuador, 2017).				0
El Ministerio de Agricultura junto con instituciones como el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, llevan adelante procesos de mejora en las condiciones de cultivo y cosecha de los productos agrícolas como papa, maíz duro, fréjol, trigo, quinua, arveja, chocho, mediante el uso de nuevas variedades de semillas, las cuales tienen un mejor rendimiento por hectárea cultivada (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015).				0

<p>La política internacional del Ecuador es llevada adelante por el Ministerio de Relaciones Internacionales en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior, estas instituciones tienen el encargo de conducir la estrategia política de incremento de exportaciones de las relaciones del Ecuador con el mundo, mediante la firma de tratados internacionales con los principales socios comerciales (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)</p>			A
<p>Las salvaguardias implementadas en el 2015 en la actualidad ya no se encuentran vigentes, esto permite construir una relación comercial más fluida con otros países. Especialmente en el caso de China, que ha tenido un acercamiento comercial y de inversiones con el país, debido a la aproximación ideológica generada durante el gobierno anterior.</p>			O

- **Entorno económico**

**Tabla No 2:** Análisis Económico Ecuador

Análisis	Impacto	Fact
<p>El sector agrícola tuvo un crecimiento de 1,0% en el año 2017, porque la actividad económica empezó un proceso de recuperación después de una fase decreciente en los años 2015 y 2016. Lo cual empujó hacia abajo al consumo de los hogares, afectando al sector agrícola (Banco Central del Ecuador, 2018)</p>		O
<p>El crecimiento esperado en el año 2018 es 2,5% de acuerdo con estimaciones del Banco Central, esto marca una recuperación de la economía después de un año 2015 y 2016 recesivos (Banco Central del Ecuador, 2018).</p>		O



Industrias como la de manufactura y turismo reportan un crecimiento sostenible; la industria manufacturera es nominada como una de las más dinámicas del país, en el año 2015 representó un 39% del PIB, considerado, así como uno de los más importantes en generación y producción de empleo debido a su relación directa con la demanda de mano de obra directa e indirecta (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, 2016)				O
--	--	--	--	---

- **Entorno social – cultural**

**Tabla No 3:** Análisis Socio – Cultural Ecuador

Análisis	Impacto			Fact
El Ecuador se distingue por su gran variedad de culturas y religiones, de acuerdo al informe de Desarrollo Social existe injusticia social, ubicándose en el puesto 55 de 128, como lo es la desigualdad y pobreza con un porcentaje del 32.9% que se refiere a las privaciones de necesidades básicas, en particular las necesidades materiales (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013)				A
La información del Censo Nacional Agrícola indica que existe una alta diversidad de productos cultivables en el Ecuador, lo cual es complementario al uso del suelo, donde intervienen 842.882 productores en un espacio cultivable de 12 millones de hectáreas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).				O
El Ecuador tiene una fuerte tradición agrícola debido a la riqueza de su suelo y a las condiciones climáticas privilegiadas, lo que resulta positivo para la siembra de cultivos de ciclo corto. Este aspecto beneficia a las personas que tienen como fuente de ingreso la				O

comercialización de productos agrícolas (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2015)				
La industria alimentaria tiene como objetivo principal incentivar el crecimiento mediante ferias que promuevan y den a conocer la promoción para incrementar potenciales mercados nacionales e internacionales (Expo Food & Beverages Ecuador, 2018).				O
Actualmente, los consumidores están realizando consciencia en tomar decisiones responsables sobre su alimentación, consideran muy importante el proceso de producción y las técnicas de procesamiento. El cambio en cuanto a decisiones responsables en la alimentación ha conllevado a la población a consumir productos altamente naturales y de alta calidad que ayuden al cuidado de la salud. (Innova Market Insights, 2018)				O

- **Entorno tecnológico – ambiental**

**Tabla No 4:** Análisis Tecnológico – Ambiental Ecuador

Análisis	Impacto	Fact
Ecuador es un país que en los últimos años ha incrementado notablemente su nivel tecnológico mediante exportaciones e inversiones para poder producir productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, la tecnología es muy importante en cuanto a maquinaria y medios de comunicación. Actualmente, de un total de 139 países analizados, Ecuador se ubica en el puesto 82 debido a las mejoras en los componentes de infraestructura y contenido digital (Banco Mundial, 2017)		O

Ecuador tiene un bajo puntaje en el índice Logistics Performance, su calificación es 2,78/5, esto interfiere en el intercambio comercial y disminuye la efectividad en las exportaciones (Banco Mundial, 2016)				<b>A</b>
Actualmente, los productos de consumo interno y destinados para exportación de origen agropecuario deben conseguir una certificación válida realizando el cumplimiento de ciertos estándares específicos para ser identificados en el mercado como producto orgánico, ya que esto contribuye y garantiza que los procesos y el operador se encuentre registrado por la Agencia de Regulación y Control Sanitario. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2015). Estas certificaciones facilitan el ingreso de los productos agrícolas a mercados con regulaciones y normativas como es China.				<b>O</b>
En el 2014 se implementó una nueva norma en el Sistema de etiquetado de alimentos, ayudando así la lectura de información nutricional hacia la ciudadanía sobre el contenido de grasas, azúcar y sal (Ministerio de Salud Pública, 2014). Todo esto realizado mediante maquinaria especializada que cumpla con los reglamentos y requisitos para realizar empacado, envasado y sellado.				<b>O</b>

### 2.1.2 Entorno externo China

- **Entorno político - Legal**

**Tabla No 5:** Análisis Político - Legal China

<b>Análisis</b>	<b>Impacto</b>	<b>Fact</b>
China y Ecuador han firmado siete convenios bilaterales, concentrados en seguridad, cooperación y comercio, los		



de abril, mayo y junio específicamente. China ocupa el segundo lugar en cuanto a la clasificación de importadores. Se encuentra denominado como una economía que facilita el ingreso a mercados internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo - BID, 2015)				O
El Comercio en China representa el 37% del PIB ya que en el régimen de intercambio de monedas se mantienen los controles en el cambio de divisas. El índice de precios al consumo en el período de febrero 2017 – 2018 ha incrementado a 2,90% lo que quiere decir que los precios de los productos se ven afectados en un alza (Santander Trade Portal, 2018)				O

- **Entorno social - Cultural**

**Tabla No 7:** Análisis Social – Cultural China

Análisis	Impacto	Fact
China es un país lleno de cultura, religión y filosofía, pero debido a su gran población, abunda en serios problemas sociales, tales como la pobreza, el analfabetismo, la hambruna y la disgregación según clase social.		A
Los habitantes se adaptan a las reglas y normas del grupo al que pertenecen, según la Academia de las Ciencias Sociales de China la clase media representa alrededor de 240 millones, es decir el 19% de la población y al 2025 podría alcanzar los 520 millones de personas. Tienen la creencia de que el precio es un indicador de la calidad de un producto y una publicidad sofisticada es un rol clave para llamar la atención del consumidor (Santander Trade Portal, 2018)		O

Análisis	Impacto			Fact
En el índice de desarrollo Humano, China se encuentra en el puesto 104 de la clasificación mundial. Existe la política de un solo hijo debido al elevado crecimiento demográfico. El índice de competitividad es el 27 y el ranking de Innovación se encuentra en el puesto 25. El país se encuentra en el puesto 78 de 109 en el ranking Doing Business (Banco Mundial, 2017)				A

- **Entorno tecnológico - Ambiental**

**Tabla No 8:** Análisis Tecnológico – Ambiental China

Análisis	Impacto			Fact
El sector de maquinaria de manufactura es uno de los 10 pilares de la industria china, logrando producir alrededor de 3.000 clases diferentes de equipos. Los fabricantes chinos procuran ofrecer un servicio a medida del cliente, compatible con tecnología y maquinaria ya existente y de fácil mantenimiento.				O
En la actualidad, sólo un 25% de la industria del envase y embalaje ha renovado sus equipos adaptando tecnología nueva, mientras que el 75% restante utiliza métodos en los que solamente se utiliza mano de obra o pequeños medios mecánicos para envasar o embalar productos.				A
China cuenta con 8 puertos principales, en la actualidad el puerto de Shanghái es considerado como uno de los más importantes del mundo ya que está situado en una zona industrial en donde los accesos y vías de ingreso de mercadería facilitan el transporte y acorta los tiempos de entrega.				O

## 2.2 Análisis de la Industria (Porter)

La elaboración de croquetas orgánicas se encuentra con el Código CIUU C1075.01 correspondiente a Elaboración de platos a base de carne o de pollo, estofados y comidas preparados al vacío, congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.

**Tabla 9.** Código CIUU

C1075 Elaboración de Comidas y Platos Preparados.
C1075.0 Elaboración de Comidas y Platos Preparados.
C1075.01 Elaboración de platos a base de carne o de pollo, estofados y comidas preparados al vacío, congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.

Tomado de: Superintendencia de Compañías

### **Amenaza de nuevos competidores – Media**

Las barreras de entrada existentes para la constitución de nuevas empresas en China y la inversión de capital requerida son los principales puntos a tomarse en cuenta al momento de empezar con la implementación de una nueva compañía en el país. Ingresar con alimentos hacia China tiene ciertos parámetros que deben cumplirse como son las certificaciones. También se debe considerar que al ser un producto nuevo en el mercado se tiene como desventaja principal la experiencia y conocimiento de empresas ya constituidas en países exportadores constantes de productos alimenticios hacia China. Cabe recalcar que en el Ecuador los productores de frutas y plantas pertenecen a un sector rentable ya que son productos 100% naturales que ayudan en la salud. Adicionalmente, la política gubernamental hoy en día está tratando de motivar la creación de nuevas empresas en Ecuador

### **Amenaza de productos sustitutos - Alta**

Los productos alimenticios orgánicos actualmente han conseguido una demanda alta en el mercado internacional debido a que las personas tienden a consumir productos que los ayude al cuidado de la salud. Las croquetas a base de

pitahaya y cola de caballo sustentan la dieta diaria debido a sus componentes nutricionales, contribuyendo así en las necesidades de los consumidores. Como complementos y/o sustitutos se presenta el pescado y carne que tienen un alto consumo en la alimentación diaria China ya que son productos de fácil acceso y rápida preparación.

### **Poder de Negociación de los clientes – Media**

En China existen en línea plataformas de aprovisionamiento que realizan compras en grandes cantidades y la distribuyen hacia ciudades y/o mediante pedidos en pequeñas cantidades según las necesidades del proveedor y consumidor. El mercado destino demuestra una cantidad numerosa de clientes que realizan compras en hipermercados y supermercados, lo que significa que el poder de negociación con los clientes es medio, debido a la distribución y al alto consumo de productos alimenticios naturales bajo en grasa. Se puede considerar también que al existir en el mercado varias empresas que se dedican a la comercialización de frutas y verduras, los clientes tienen más opciones al momento de seleccionar el producto que desean vender en sus tiendas.

### **Poder de Negociación de los proveedores – Baja**

La provincia de Morona Santiago es la concentración de productores principales de Cola de Caballo y Pitahaya, ya que son productos no tradicionales con alta demanda por el mercado internacional, siendo como principales destinos Hong Kong, Estados Unidos e Indonesia, incrementando así el precio referencial (PROECUADOR, 2017). Adicionalmente, en el Ecuador existen varias compañías que se dedican a brindar el servicio de logística para exportadores e importadores, por lo que existe gran variedad de proveedores para la creación del producto a exportar (INEC, 2017), Respecto al pollo, ingrediente principal de la croqueta será adquirido en la planta de AVESCA compañía que se dedica a producir y comercializar productos agroindustriales realizando operaciones en Pichincha, Guayas y Santa Elena, sin embargo el mercado cuenta con varios proveedores de pollos con los cuales eventualmente se podría hacer negocio.



## **Rivalidad entre Competidores – Media**

Los países que mayores exportaciones de productos alimenticios congelados realizan hacia China son Estados Unidos, Australia y Alemania. (TRADEMAP, 2017). Las certificaciones necesarias para la comercialización de productos orgánicos en la ciudad se las deben realizar mediante la Administración Nacional de Certificación China CNCA de acuerdo a la vigente normativa desde el 2012. Se ofrecen una variedad de productos congelados orgánicos y naturales en las principales cadenas de supermercados que distribuyen y proporcionan a la población de alimentos son Tesco, Olé, Carrefour, Metro y Vanguard, con productos provenientes de distintos lugares del mundo y originarios del país. En el Ecuador existen empresas que se dedican a la actividad de elaboración de alimentos congelados mediante el Código CIUU C1075.01, encontrado, así como la principal provincia con el 71% de compañías en Quito y el 29% en Guayaquil. (Superintendencia de Compañías, 2018).

### **2.3 Matriz EFE**

El peso ponderado obtenido en la evaluación de la Matriz de Factores Externos es de 3,25, el cual es mayor que 2,5, lo que quiere decir que se encuentra por encima del promedio teórico, tomándolo, así como una idea viable. Debido a esto el plan de negocio en el sector utiliza las estrategias de manera eficaz que el mercado ecuatoriano ofrece, presenta mayores oportunidades que amenazadas, debiendo así aprovechar las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos de las amenazas externas (David, 2012). (Ver Anexo 1)

### **2.4 Conclusiones análisis entornos**

- El Ecuador proporciona incentivos que reflejan una oportunidad viable y atractiva para las personas emprendedoras que buscan internacionalizar su producto, sin embargo, debido a la sustitución de importaciones provocado por la balanza deficitaria se han incrementado una serie de tarifas arancelarias y no arancelarias, al tener acuerdos bilaterales con China se puede realizar la exportación de una serie de productos sin el pago de aranceles.

- China por su parte, está venciendo ciertos obstáculos en sus temas tanto políticos como jurídicos que afectan algunos proyectos de inversión debido al cambio de modelo de los últimos tres años, por lo que se debe tener en cuenta las nuevas leyes que rigen en ambos países al momento de constituir la empresa como al momento de exportar.
- Cabe recalcar que Ecuador es un país amigable para la inversión extranjera directa ya que existe oportunidades de crecimiento, debido a los factores relevantes como el crecimiento del PIB, la tasa de desempleo y el crecimiento de la industria manufacturera, ya que cumple con inversiones en capacitaciones, tecnología y técnicas de procesamiento para atender las necesidades nutricionales de la población.
- China realiza inversión extranjera en las industrias manufactureras de alimentos y bebidas debido a la tendencia por el consumo de productos naturales, al ser una cultura consumista y por la gran cantidad de habitantes que mantiene se ha visto obligado a realizar importaciones para abastecer a todo el país.
- Ecuador se ha destacado por sus nuevos tratamientos logísticos para facilitar el comercio tanto en importaciones como exportaciones, además la inversión que el gobierno realiza en cuanto a la innovación y tecnología ayuda a crear nuevas oportunidades de empleo y creación de nuevos productos, ya que se puede realizar mediante personal altamente calificado que pueden renovar sus conocimientos constantemente.
- Se debe tomar en cuenta las facilidades que existen para poder realizar la creación de una nueva empresa, debido a que las certificaciones y los tiempos de respuesta en los últimos años se han realizado con mayor rapidez.
- Actualmente se ha destacado el incremento por el consumo de productos naturales que ayuden en el cuidado de la salud, por lo que los productos

orgánicos están considerados debido a sus propiedades nutricionales en una dieta diaria.

- Las fuentes de búsqueda en el internet agilitan los procesos de compra para los consumidores, por lo que proveedores pueden ofertar sus productos por este medio, debido a esto se debe tener un producto que sea llamativo tanto visual como en sus propiedades.
- En los últimos años se han creado varias empresas que realizan el cultivo de estos productos, así como las que realizan la logística, por lo que existe una gran variedad que empresas para realizar la exportación de un producto.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

La investigación de mercados tiene el objetivo identificar la situación real del mercado mediante el análisis de datos que permiten comprobar hipótesis. El objetivo de esta investigación es conocer el perfil del consumidor para solucionar problemas e identificar oportunidades de marketing (Malhotra, 2008). En base a esta definición se plantea los siguientes objetivos:

- Definir el nivel de aceptación de las personas que viven en China, en cuanto al precio, características del producto y accesibilidad en una croqueta orgánica con el fin de motivar al mercado objetivo a realizar tendencia por el consumo de productos orgánicos.
- Determinar el tipo y las características esenciales que deben tener los productos orgánicos para motivar el cuidado de la salud.
- Establecer un precio de compra adecuado de las croquetas orgánicas para los consumidores que cumplen con los atributos valorados por el cliente.
- Especificar los canales de distribución preferidos por los clientes para este tipo de productos.

- Identificar fuentes de comunicación convenientes con las cuales se puede informar a los consumidores acerca del producto y su objetivo.

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

#### **3.1.1 Investigación cualitativa**

##### **Entrevista a expertos**

##### **Experto 1: Patricio Idrobo – Ingeniero en alimentos – productor de pitahaya**

La hacienda del Ingeniero Idrobo se encuentra ubicada en el sector de Palora en la región oriental, está constituida por 9 hectáreas, donde además de otros cultivos como el cacao y le banano se ha creado un espacio autosuficiente para el cultivo esencial de la pitahaya roja y amarilla.

La pitahaya y la cola de caballo son muy apetecidos para la venta en supermercados y en centros naturistas por los distintos mercados mundiales, puesto que además de su sabor contienen factores beneficiosos para la salud, además una hectárea de este cultivo da como resultado de hasta 60.000 ingresos al año, suma que no habría podido lograr como ningún otro cultivo acota el propietario.

Entre las responsabilidades y reglamentos se tienen el determinar y aplicar aspectos técnicos estandarizados, cuenta con dos modalidades de producción, orgánicas y químicas. Para el experto es muy importante que se estudie a fondo el suelo en donde se cultiva, es decir, conocer las características y condiciones para poder realizar mejoras en el área con el fin de cultivar un producto de calidad.

Comenta que China, Estados Unidos y Alemania son destinos potenciales para este tipo de productos a base de los cultivos realizados en el Ecuador, debido a que la fruta ha presentado una gran aceptación en dichos mercados, en el Ecuador la pitahaya tiene un costo de promedio de 2 dólares mientras que la cola de caballo se la puede conseguir únicamente en centros naturistas o mediante la compra directa a los productores en las haciendas.

## **Experto 2: Isaac Avilés – exportador de pitahaya**

La hacienda del señor Avilés está ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, comenta que la producción abarca la demanda local, pero lo que hace falta es cubrir la demanda internacional, lo que abre un sendero de oportunidades a empresas que se dedican a la producción y comercialización. De acuerdo al experto, la mejor época del año de mayor producción es en enero, febrero y marzo, como primer período y julio, agosto y septiembre como segundo período, comenta también que cada planta da un total de 60 a 80 frutos, la etapa de cosecha se da después de 44 días aproximadamente después de haberla cultivado.

En China el costo de la fruta se encuentra entre 3 y 4 dólares, lo que hace que la comercialización del producto sea rentable dándole como el valor agregado la realización mediante croquetas orgánicas, por lo cual se obtendrá una mayor rentabilidad, y de esta manera los pequeños productores se verán beneficiados por estos ingresos, cabe recalcar que el capital invertido se recuperará después de tres años menciona el experto.

## **Entrevista a clientes potenciales**

### **Cliente 1: Franklin Vega – ecuatoriano residente en China hace 12 años**

Franklin viajó a estudiar a China y reside en la ciudad de Shenyang, la tendencia del consumo de productos naturales y orgánicos ha crecido estos últimos años en Shenyang, China, y debido al corto tiempo que tienen para cocinar se prioriza la compra de productos listos para consumir o de rápida preparación. Según el entrevistado, los hogares prefieren realizar compras de manera presencial que vía on line debido a que los precios son menores si se compra al por mayor y por la utilización de cupones.

Los productos orgánicos en estos últimos años han tenido una mayor aceptación que aquellos que son fabricados con preservantes y aditivos artificiales, ya que las personas tienen la tendencia de revisar la información nutricional para consumir productos con menos calorías y bajos en sodio.

El consumo de frutas deshidratadas, como menciona el entrevistado es de alto porcentaje actualmente, por lo que un producto realizado a base de pitahaya y cola de caballo llama la atención debido a sus beneficios nutricionales y al tiempo de preparación.

Las personas que viven en la ciudad de Shenyang, China son mayoritariamente estudiantes, profesores y personas que se encuentran trabajando alrededor de varias horas al día por lo que se sienten atraídos ante productos de calidad que presenten ciertos beneficios para la salud y al tener una fruta exótica en su contenido podría tener bastante aceptación en el mercado, ya que se lo podrá hacer llegar al consumidor mediante campañas de comunicación promoviendo el cuidado de la salud o a su fin incluyendo etiquetas con información nutricional del producto para que puedan conocer sobre los beneficios de la pitahaya y de la cola de caballo.

**Cliente 2: Zun Chen Dejie – propietaria de un restaurante y residente en la ciudad de Shenyang**

La entrevistada manifiesta que la comida china tiene un alto componente de alimentos de origen vegetal, los cuales se combinan en diferentes variedades y con carnes como el cerdo y el pollo.

Con respecto al consumo de kebabs son muy populares en China, se cocinan principalmente con la combinación de vegetales y proteína animal, los cuales se llevan a la parrilla.

Debido a la costumbre de la cocina china por los vegetales, se ha desarrollado variantes de kebabs vegetarianos, combinando los vegetales con aceite de sésamo, comino y pimientos.

Por su facilidad de cocción y rapidez en la preparación, los kebabs se han convertido en una comida popular y tiene alta aceptación entre las personas jóvenes que no disponen de tiempo.

Con respecto al comportamiento del consumidor con los alimentos orgánicos, la entrevistada menciona que los hábitos alimenticios de la sociedad china han cambiado, la población urbana y especialmente los jóvenes demandan productos orgánicos y ecológicos.

Esa demanda de los consumidores obliga a los propietarios de restaurantes a ofrecer productos orgánicos en la preparación de sus platos, para satisfacer esta necesidad de los consumidores.

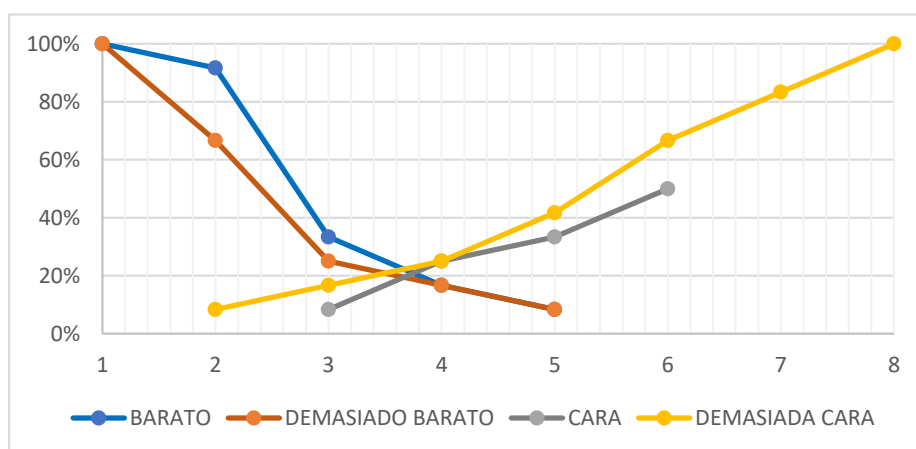
### **3.1.2 Investigación Cuantitativa**

Para la técnica de la encuesta se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia a 12 personas entre 19 a 50 años pertenecientes a clase media y media alta en la ciudad de Shenyang, China. Los principales resultados para una mejor visualización se encuentran en los anexos 1, 2 y son los siguientes:

- Caracterización de los encuestados: 33% de los encuestados son menores de 31 años, 50% tienen entre 32 y 50 años y 17% mayores a 51 años. Los ingresos de los encuestados se ubican entre \$ 500 y \$ 900 dólares mensuales con el 67%.
- Comportamiento del consumidor: el 91% de los encuestados consume frutas y verduras regularmente.
- Preferencias del consumidor: el 58% de los encuestados buscan alimentos bajos en grasa, 41% prefiere alimentos bajos en carbohidratos. Estos requerimientos cumplen el consumo de vegetales y frutas. El 100% de los encuestados afirma que los productos orgánicos, son beneficiosos para la salud.
- Necesidades del consumidor: el 75% de los encuestados busca alimentos naturales y de procedencia orgánica en el supermercado.
- Frecuencia de compra: el 58% de los encuestados visita el supermercado dos veces al mes y 33% visita el supermercado tres veces al mes.

- Frecuencia de consumo: el 58% de los encuestados consume frutas y verduras diariamente y 33% consume estos alimentos de forma semanal. El consumo de alimentos orgánicos en el 50% se realiza algunas veces por semana y el 17% lo consume todos los días.
- Conocimiento del producto: el 83% de los encuestados a consumido pitahaya y/o cola de caballo y el 75% conoce los beneficios de su consumo continuo. El principal atributo que debe cumplir un producto que combine un vegetal y una fruta es el sabor en el 75%, calidad 50% y precio 41%.
- Precio: el 67% de los encuestados establecen el precio entre \$ 3,00 y \$ 5,00, el 25% opina que el precio se debe establecer entre \$ 1 y \$ 3 y 8,3% indica que el precio debe ser mayor a \$ 5,10.

En base al análisis de precios según el Modelo de Van Westendorp el rango de precio óptimo e ideal se ubica entre \$ 3,50 y \$ 4,00.



**Figura No 1:** Análisis de precios según Van Westendorp

- Para conocer la relación que existe entre las variables consultadas en la encuesta se realiza el análisis relacional, el cual se encuentra detallado en el anexo 2 y 3. Los resultados obtenidos reflejan que existe una relación negativa entre la frecuencia de compra en el supermercado y el consumo de vegetales, esto permite concluir que las personas que más consumen vegetales asisten menos veces al supermercado, esto se puede interpretar que compran mayor cantidad de alimentos en cada visita al supermercado.



### 3.2 Conclusiones análisis del cliente

1. La pitahaya y la cola de caballo son productos que tienen una alta demanda en el mercado nacional e internacional. Su cultivo y cosecha es rentable para el agricultor. El pollo forma parte importante de la dieta de los consumidores chinos, el consumo es relativamente estable durante todo el año, sin embargo, el consumidor chino tiene mucha preferencia por los alimentos enfocados en lo orgánico, natural, saludable y libre de químicos, por lo cual se debe tener muy en cuenta a la hora de buscar proveedores que cumplan con procesos de producción certificados y estándares internacionales. De acuerdo a la visión de los expertos, los principales mercados de exportación son China, Estados Unidos y Alemania. Esta información concuerda con las respuestas de la encuesta, donde se revela que los consumidores en China, tiene un alto consumo de frutas y vegetales.
2. La entrevista con los clientes potenciales, revela que los consumidores en China tienen una alta valoración por los productos naturales y orgánicos que aporte a su salud. Esto se confirma con los resultados de las encuestas, que mencionan la frecuencia de consumo de alimentos en China.
3. Sobre el consumo de kebab en China, la cliente potencial mencionó que es un alimento apetecido, debido a su funcionalidad y fácil combinación con otros alimentos. Las personas que más demandan este producto son los jóvenes, lo cual es una oportunidad de negocio, debido a que la ciudad de Shenyang tiene un alto componente demográfico de estudiantes universitarios.
4. La información de la encuesta coincide con lo expresado en la entrevista con los clientes potenciales, ya que el 100% de los encuestados afirma que el consumo de productos naturales es un aporte para su salud, especialmente alimentos orgánicos y libre de pesticidas.
5. Sobre el conocimiento del producto, el 83% de los encuestados lo han consumido y conocen el beneficio de incorporar esta alimentación en su dieta diaria. Es importante que se genere campañas informativas con el propósito de fomentar el cuidado de la salud en la generación de los millennials.

## 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La construcción de la oportunidad de negocio se fundamenta en la información recabada en el análisis de entornos y cliente, para esto se debe tomar en cuenta aquellos factores que impulsan y proyectan la producción y comercialización de las croquetas hacia el mercado chino. En el siguiente esquema se puede observar estos factores, separados por el país de origen de la información:



**Figura No 2:** Síntesis oportunidad del negocio

En el entorno político del Ecuador todos los incentivos que se han venido manejando representan una oportunidad viable y atractiva para las personas emprendedoras, especialmente a aquellos proyectos de exportación, lo cual busca beneficiar el ingreso de divisas en el mercado nacional, fortaleciendo la

dolarización, mediante el aprovechamiento de las ventajas que tiene el país, en cuanto a la producción agrícola.

Esta ventaja agrícola, precisamente toma en cuenta el entorno social, mediante la revalorización de cultivos propios como es el caso de la cola de caballo y la pitahaya. Estos productos agrícolas son atractivos para los agricultores, como lo expusieron los expertos consultados, al mencionar, que la pitahaya y la cola de caballo son productos que tienen una alta demanda en el mercado nacional e internacional.

La pitahaya es una fruta de mucha demanda en países como China, Estados Unidos y Alemania, este cultivo genera una importante rentabilidad al agricultor, de esta manera se democratiza la asignación de recursos entre las áreas urbanas y rurales. La preferencia de la pitahaya en China se confirma con la entrevista a los clientes potenciales, ya que, tienen una alta valoración por productos naturales, concordando con los resultados de la encuesta sobre el consumo de frutas y vegetales.

Esta disponibilidad de pitahaya y cola de caballo, indica que el poder de negociación de los proveedores es bajo, facilitando el acceso a materia prima, permitiendo una exportación constante hacia China, además garantiza materia prima de calidad y efectivos tiempos de entrega.

En lo que respecta al mercado de China, el entorno económico es una oportunidad, porque la sociedad de ese país ha incrementado su capacidad de consumo, debido a la reducción de desempleo. Lo cual incide en el incremento del gasto familiar en productos alimenticios provenientes de diversas partes del mundo.

Estas importaciones alimenticias se facilitan debido a las ventajas logísticas que presenta China, debido a que, los tiempos de logística al realizar las importaciones cada vez son más rápidas y efectivas ya que se ha llevado a cabo por varios años, por distintas empresas que lo han podido sobrellevar con éxito.

La exportación del producto final se la realiza a China hacia la ciudad de Shenyang, ya que se encuentran varias universidades en el sector, y debido al cambio de horas los estudiantes y personas que viven alrededor buscan el consumo de productos naturales que sean rápidos de preparar y que satisfagan sus necesidades.

El producto a ser elaborado tiene varias cualidades nutritivas, además de que puede ser consumido desde niños pequeños hasta adultos mayores, debido a los beneficios que contiene como es retrasar el envejecimiento, tener un sistema inmunológico sano, dientes y huesos fuertes.

Se da un valor agregado al producto, el cual es realizarlo en presentación de kebabs para hacerlo más llamativo en las perchas de los supermercados, por lo que se lo puede diagnosticar con una buena acogida hacia el público meta.

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

La estrategia general de marketing sirve de guía y enfoque en la construcción del plan de marketing (Best, 2014), en tal sentido se han seleccionado dos estrategias que dirigirán las actividades de marketing del proyecto: estrategia de internacionalización y de nicho de mercado.

- **Estrategia de internacionalización**

La estrategia de internacionalización supone nuevas oportunidades de negocio en otros territorios, por esta razón es muy importante escoger una adecuada estrategia de internacionalización que permita el producto tener éxito en un mercado complejo con un sistema de comercialización distinto al local, en este sentido, se plantea ingresar al mercado chino mediante la estrategia de exportación directa, en la cual la empresa se encargará de exportar los kebabs de croquetas orgánicas congeladas a base de pollo, cola de caballo y pitahaya, de manera directa sin la intervención de otras empresas, cubre las etapas de mercadeo y comercialización de los productos, tiene como ventajas facilitar el control de sus actividades y aprovechar su conocimiento y experiencia para la

gestión internacional. La producción se mantendrá en Ecuador con lo cual se evitan los costos de operación y fabricación en el exterior.

### **Estrategia de nicho de mercado**

La estrategia de nicho consiste en “llegar a uno o más segmentos de mercado que si bien no son los más grandes, están integrados por una cantidad significativa de potenciales clientes que buscan los beneficios especializados de un producto” (Barmat, 2012, p. 202), esta estrategia conviene a las empresas que tienen recursos limitados y no pueden expandir su producción a todo el mercado, por lo cual, se concentra en un segmento del mercado que no es abastecido adecuadamente por los grandes productores. Esta estrategia se escogió porque se busca llegar a un grupo homogéneo de consumidores, que son las personas que tienen preferencias por el consumo de productos orgánicos y la adquieren en tiendas de conveniencia y supermercados. Para escoger esta estrategia se utilizó la Matriz de Ansoff, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 10.** Matriz de Ansoff

	<b>Productos actuales</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercados actuales</b>	Estrategias de penetración	Estrategias de desarrollo de producto
<b>Mercados nuevos</b>	Estrategias de nicho de mercado	Estrategias de diversificación

La conveniencia para el proyecto en su estrategia de marketing es ubicarse en la columna de mercados nuevos y productos actuales.

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

El mercado objetivo del proyecto está conformado por hombres y mujeres con un rango de edad de entre 24 y 64 años, la información es obtenida de la investigación cuantitativa, para segmentar este mercado se toma en cuenta el país al cual se va a exportar el producto que es China por lo que la segmentación geográfica se define la ciudad de Shenyang, la segmentación conductual considera a aquellas personas que consumen productos naturales de origen orgánico, esto es 75% de acuerdo a la información obtenida de la encuesta y el

50% que corresponde a la frecuencia con la que las personas realizan las compras de productos orgánicos; y, como segmentación psicográfica aquellas personas que buscan cuidar su salud y tienen algún interés por el comercio justo.

**Tabla 11.** Segmentación de mercado

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	NÚMERO
Segmentación Geográfica	País: China	1.378.665.000,00 (Banco Mundial, 2017)
	Ciudad: Shenyang	7.856.357 (Banco Mundial)
Segmentación Demográfica	Personas entre 24 y 64 años	5.735.140 (Banco Mundial, 2017)
Segmentación Conductual	Personas con preferencia por consumo de productos obtenidos de manera orgánica (75%).	4.301.355
	Frecuencia de compra semanal de alimentos orgánicos (50%)	2.150.677
Segmentación Psicográfica	Personas preocupadas por su salud y nutrición Personas con interés en el comercio justo.	

### 5.1.2 Propuesta de valor

Kotler & Armstrong (2013, p. 278) definen a la propuesta de valor como el “posicionamiento completo de una marca, la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras” en este sentido se plantea utilizar el modelo Canvas para elaborar la propuesta de valor de la empresa con el fin de diagramar la esencia del negocio y tener una visión clara de la misma. (Ver Anexo 4)

## 5.2 Mezcla de marketing

### 5.2.1 Producto

El producto que se va a ingresar en el mercado son los kebabs de croquetas orgánicas a base pollo, pitahaya y cola de caballo, cuyo fin es introducir ingredientes de origen animal y vegetal orgánicos que aporten beneficios para la salud ya que el producto es desarrollado con ingredientes altamente orgánicos,

cosechados en lugares específicos que cumplen con el certificado orgánico al utilizar abono orgánico mejorando las características fisicoquímicas y biológicas del suelo, este abono cuenta con la enmienda edáfica certificada no tóxica con un alto contenido de nutrientes, mediante las entrevistas se pudo concluir que la utilización de este producto reduce el efecto erosivo del suelo y ayuda a mejorar las condiciones de la planta para adquirir nutrientes que contribuyen con su adecuado desarrollo.

### Atributos

El principal atributo del producto es que los ingredientes a partir de los cuales se elabora la croqueta son orgánicos y provienen del pollo, cola de caballo y la pitahaya, cuyas propiedades son de gran beneficio al organismo humano por su alto contenido nutritivo.

El uso de la cola de caballo es un helecho con propiedades medicinales, tiene un gran protagonismo ya que es un oxidante por naturaleza que es capaz de detener los radicales libres previniendo el envejecimiento y la oxidación de las células, por lo tanto, es un regenerador celular. Ayuda a depurar el organismo gracias a la eliminación de las toxinas y pérdida de peso ya que no permite la retención de líquidos (Organización de las Naciones Unidas para la Salud y la Agricultura, FAO, 2015)

Los ingredientes que se requieren para la elaboración de 500 gramos de kebabs de croqueta orgánicas se pueden observar en el Anexo 5.

La composición nutricional de la croqueta orgánica en base a una porción de 100 gramos es la siguiente:

**Tabla 12.** Composición nutricional porción 100 gramos

<b>Calorías: 225 cal</b>	<b>Carbohidratos: 9g</b>	<b>Fosforo: 26 mg</b>
Sodio: 850 mg	Energía: 197 kcal	Valor Energético: 54 kcal
Azúcares Totales: 0 cal	Vitamina A: 5 ug	Grasa: 0,9 g
Proteínas: 12g	Vitamina C: 24 mg	Niacina: 0,36 mg

## Branding

El branding es una herramienta eficaz para la empresa al momento de transmitir el mensaje al consumidor y lograr captar su atención, por tal razón la empresa ha visto la necesidad de crear su propia marca. El nombre de la empresa es SANIFOOD S.A. en relación a la comida saludable que se busca ingresar al mercado para el cuidado y buena nutrición de los consumidores.

**Logotipo:** Para el diseño del logotipo se utilizó como isologo la imagen de las brochetas junto a los ingredientes con los que se elaborará el producto, las hojas representan lo natural y orgánico del producto, en la parte inferior se encuentra el nombre del producto con una tipografía sencilla en color marrón. Se seleccionó estos gráficos con la idea de transmitir una imagen que atraiga a los consumidores y sobre todo esté acorde con la línea de producto que se desea ofrecer y dar a conocer cuál es su valor, el cual se enfoca en el cuidado de la salud y nutrición de las personas. El nombre utilizado para el producto es Sheng Kang que significa cuerpo saludable.

**Colores:** Los colores del logotipo buscan en su conjunto relacionar la marca con lo saludable y nutritivo.

- Verde: Representa la vegetación, simboliza la naturaleza, tranquilidad, armonía y felicidad de vivir.
- Marrón: Representa la tierra, indica seguridad, constancia, fiabilidad y reflexión.

El diseño del logo es el siguiente:



**Figura No 3:** Logotipo marca



## Envase del producto

El producto empaquetado tendrá un peso total de 500 gramos, el producto contará con empaque primario y secundario y estos contarán con los requerimientos de la norma de seguridad alimentaria Nro. GB 9685-2008 Norma Higiénica para uso de aditivos en envases de alimentos y material de empaque, emitida por el Ministerio de Salud de China , la cual define los aditivos en contacto con alimentos y la propiedad de los materiales de los envases y embalajes y así mantener las características y propiedades esperadas del producto. De igual manera cumplirá con lo requerido por la Norma INE NTE 1334-2 Rotulado de productos alimenticios para consumo humano. El empaque de los kebabs es el siguiente:



**Figura No 4:** Empaque del producto

Los kebabs están formados por 5 croquetas (nuggets) que pesan 20 gramos cada una, para un total de 100 gramos por cada kebab. El paquete que será comercializado consta de 5 kebabs (25 croquetas o nuggets) es decir 500 gramos de producto por cada empaque. La dimensión de un kebab es la siguiente:

- Diámetro: 4,58 cm
- Ancho: 1,86 cm
- Peso: 20 grms

El empaque terciario que comprende las cajas donde irán los paquetes de kebabs serán en cartón doble para resistir el apilamiento y las dimensiones son 40 cm de largo x 20 cms de ancho y 28 cms de alto.



**Figura No 5:** Empaque externo del producto

### **Etiqueta y soporte**

El mercado de los alimentos orgánicos en China es muy regulado y por ello se debe cumplir con varios requerimientos que incluyen procesos de certificación, por ejemplo, el "China Organic Product Certification", programas de certificación aplica a la producción, elaboración, etiquetado y marketing de los productos naturales (International Market Center, 2011). Los productos orgánicos, además cuentan con un sello único que los identifica. El gobierno Chino dispuso a través del artículo 36 de "Regulatory Measures on Organic Product Certification Management" que los productos que desean entrar al Mercado Chino bajo la connotación de Orgánicos necesitan obtener la certificación bajo sus estándares chinos. La Ley de estándares orgánicos chino señala que los productos alimenticios no pueden ser llamados orgánicos en ningún idioma en el paquete, a menos que estén certificados para los estándares orgánicos chinos (Prochile, 2014)

Sobre el etiquetado de envases la Ley de Seguridad Alimentaria, ley fundamental en China en materia de regulación de la seguridad alimentaria menciona que la caja debe ser limpia y sin uso, marcada obligatoriamente en inglés lo siguiente:

- Production place (department):
- Orchard name or register number:
- Packinghouse name or register number:

- EXPORTED FROM ECUADOR TO R.P CHINA

El etiquetado de los alimentos preenvasados para su entrega directa a los consumidores debe contar con el nombre del alimento, lista de ingredientes, contenido neto y especificaciones, nombre, dirección y manera de contacto del fabricante y/o distribuidor, fecha de producción y periodo de validez, condiciones de almacenamiento, número de licencia de producción de alimentos, código estándar del producto, y otras informaciones que deben marcarse (Prochile, 2014).

En la etiqueta se hará constatar la siguiente información respecto del peso, forma de preparar, fecha de caducidad, vida útil y modo de conservación:

Peso: 500 g

Forma de preparación: Sin descongelar en: Fritura: 5 min 170°C/335°F o en Horno: 34 min 180°C/350°F.

Vida útil: 240 días.

Modo de Conservación: Congelación a -18°C

### **5.2.2 Precio**

#### **Estrategia general de precios**

De acuerdo con la definición de Kotler & Armstrong (2012) precio es el “resultado final de la operación de recursos que conduce a la elaboración del producto. En el caso del plan de negocios, se enfoca en un producto alimenticio de origen orgánico que será exportado a China, por lo cual, debe considerar aspectos adicionales al costo de materia prima e insumos, como son los gastos de exportación, logística y comisión para importadores mayoristas y puntos de venta donde se comercializarán las croquetas orgánicas.

La estrategia general de precios es la fijación por costos, la cual se fija a través del costo de venta más un margen de rentabilidad.

## Costo de venta

El costo de venta unitario en la producción de un paquete de 500 gramos de croquetas orgánicas es el siguiente:

**Tabla 13.** Costo de venta

DETALLE	500 gramos de croquetas orgánicas
Costo materia prima	2,02
Costo envase	0,46
Costo etiqueta	0,05
Costo empaque	0,15
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>2,02</b>
Gastos salarios	0,56
Gastos generales	0,33
<b>COSTO DEL PRODUCTO</b>	<b>2,91</b>
<b>Margen de Utilidad (20%)</b>	0,59
PRECIO FOB	<b>3,50</b>
<b>Gastos logística de exportación</b>	0,72
PRECIO CIF (CHINA)	<b>4,22</b>
<b>Margen de Utilidad Importador China (25%)</b>	1,05
PRECIO MAYORISTA	<b>5,28</b>
<b>Margen Punto de venta China (30%)</b>	1,58
PRECIO CONSUMIDOR FINAL	<b>6,86</b>

El precio de la caja de 500 gramos de croquetas orgánicas para el consumidor final de \$ 6,86.

## Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste empleada en la introducción de las croquetas orgánicas es la estrategia de bonificación, la cual establece que se entrega de 20% adicional de producto durante los seis meses de presencia de las croquetas orgánicas en las perchas de los supermercados, es decir el empaque contendrá una cantidad de 600 gramos.

De esta manera se espera fidelizar a los clientes que deciden comprar el producto en las fases de introducción, adicionalmente se debe contar con el respaldo promocional y publicitario de parte de los supermercados, para que transmitan esta promoción hacia el consumidor final.

### **5.2.3 Plaza**

#### **Estrategia de distribución**

Como estrategia de distribución se utilizará la estrategia selectiva, la misma que de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013) se enfoca en la búsqueda de pocos distribuidores que coloquen el producto en el mercado chino, se selecciona esta estrategia ya que para la comercialización del producto en China se seleccionará a ciertos mayoristas de productos alimenticios con el fin de tener un mayor control y manejo del producto.

#### **Estructura del canal y nivel de distribución**

El canal de distribución para la entrega del producto al mercado chino es el indirecto largo, este canal se caracteriza por la utilización de un número elevado de intermediarios, en este sentido se ha previsto utilizar a mayoristas, distribuidores y puntos de venta. El nivel de distribución es el de dos niveles por el uso de dos intermediarios. La cadena de distribución se establece de la siguiente manera: la empresa exporta el producto al mercado chino y coloca el producto a los mayoristas de productos alimenticios, a su vez estos entregan el producto a los distribuidores quienes se encargan de colocar en los diferentes puntos de venta como son los supermercados, tiendas orgánicas y tiendas de conveniencia en China para disposición del consumidor final, de acuerdo al siguiente esquema:



**Figura No 6:** Canal de distribución indirecto largo

### **Localización del proyecto**

Se debe considerar un punto estratégico para la ubicación del proyecto, por lo que se ha tomado en cuenta factores como la cercanía al aeropuerto, facilidad de movilización para los proveedores, vías de acceso y costo del arriendo, en este sentido se ha seleccionado que la ubicación de la planta sea en la parroquia Tababela al nororiente de Quito, ya que esta zona es de gran importancia por la presencia del aeropuerto y está cerca de los Valles, Yaruquí, Oyambarillo, Pifo, Guayllabamba y Puembo, la planta de procesamiento y las oficinas administrativas estarán ubicadas en este sector en donde se alquilará un galpón de 150 mts<sup>2</sup> por el cual se cancelará un valor mensual de \$840,00.

### **5.2.4 Promoción y publicidad**

#### **Estrategia promocional**

La estrategia promocional mediante la cual SANIFOOD enfocará las actividades de promoción es la estrategia de “empuje”, la misma que según Kotler & Armstrong (2014, pág. 425) “requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para enviar el producto por los canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal, quienes, a su vez, lo hacen ante los consumidores finales”. La empresa se enfocará en utilizar herramientas de promoción dirigidas a los mayoristas y distribuidores ubicados en China con el fin de incentivar a la comercialización del producto hasta llegar al consumidor final a través de los diferentes puntos de venta definidos anteriormente.

- **Publicidad:**

Según Kotler & Armstrong (2013, p. 522) la publicidad tiene como objetivo informar al mercado sobre un nuevo producto, sus características y beneficios y para esto se utilizan las siguientes herramientas de publicidad:

**Publicidad en página web:** Se diseñará una página web que permita a los usuarios obtener la información necesaria del producto y de la empresa, estará diseñada en un formato sencillo muy visible y de fácil navegación, el propósito es que los mayoristas, distribuidores, puntos de venta y consumidores finales en el mercado chino dispongan de la información del producto, beneficios, características, tipo de ingredientes de donde provienen y que certificaciones disponen para generar seguridad alimentaria, el canal estará disponible en el idioma inglés y mandarín para facilidad de los usuarios. El costo del diseño de la página web es de \$2.500,00 el cual será pagado una sola vez.

**Redes sociales:** Se crearán campañas publicitarias en Facebook, red social que permite enviar mensajes y llegar a gran cantidad de usuarios a un costo mínimo en comparación con los beneficios que brinda generar campañas publicitarias. Para esto se tiene previsto un costo de \$500,00 mensuales para la contratación de una campaña publicitaria quincenal.

**Diseño de catálogos:** Con el propósito de promocionar se diseñará un catálogo informativo, con información detallada del kebab de croqueta orgánica así como información de los ingredientes (pollo, pitahaya, cola de caballo), información nutricional de cada ingrediente, proceso de producción, lugar de origen, respecto de la empresa contendrá detalles del direccionamiento estratégico de Sanifood S.A y las certificaciones obtenidas para la exportación del producto al mercado chino, el catálogo debe ser gráfico contendrá imágenes del producto, ingredientes, beneficios, instalaciones de la empresa, tecnología utilizada y personal que labora y aporta en la elaboración del producto. El costo de la elaboración y entrega del catálogo es de \$4.500 anuales durante los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa.

- **Promoción de Ventas**

La promoción de ventas tiene como finalidad generar relaciones a largo plazo con los mayoristas y distribuidores para crear fidelidad con la empresa, para ello se ha decidido ofrecer ciertas promociones al canal distribuidor premiando las compras en gran cantidad, esta promoción se traslada a descuentos según el monto de compra desde un 5% de descuento en el precio para el mayorista en compras superiores a las 10.000 unidades. De igual manera se tiene previsto entregar producto adicional por cada 5000 unidades. El costo previsto para la promoción en ventas se establece en \$6.000 anuales durante solo el primer año de funcionamiento de la empresa.

- **Relaciones Públicas**

De acuerdo con lo mencionado por Kotler & Armstrong (2013, p. 542), las relaciones públicas “consisten en entablar buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa consiguiendo publicidad favorable de los productos, creando una imagen de marca fuerte y gestionando adecuadamente la información para llegar a los consumidores”

Como parte de las relaciones públicas se ha previsto la asistencia de la empresa a ferias internacionales a realizarse en China con el fin de dar a conocer el producto ya que es una buena oportunidad para hacer contacto con los mayoristas y distribuidores de productos alimenticios de origen orgánico y entregar muestras gratis a los visitantes, el costo de las muestras se estima en \$3.500 anuales. Las ferias a las que se asistirá son las siguientes:

- Shanghai International Meat Exhibition: se realiza en el mes de octubre en el Shanghai Ever-bright Convention & Exhibition Center, creado por las siguientes organizaciones: Shanghai Meat Trade Association; China Meat Trade Association Shanghai Branch; OIC Advertising & Exhibition Co., Ltd.; Shanghai Huagang Exhibition Service Co., Ltd.
- SIAL (Food and Beverage exhibition) se realiza en mayo en el Comexposium. El SIAL China es el cuarto show gastronómico más grande



del mundo, con 18 años de experiencia en el mercado. Está dirigido a los principales actores del mercado de alimentos y bebidas al por mayor y menor.

Hay que considerar las Leyes Chinas para la negociación de los productos durante la asistencia a las ferias, que establecen que todo producto orgánico para la venta en el país debe obtener la certificación de alimentos orgánicos. Estas certificaciones tienen un costo de \$5.000 anuales.

- **Marketing directo**

Como parte del marketing directo se dispondrá de material impreso sobre el producto para ser entregado en las ferias, este valor se estima en \$3.500 anuales. Con los mayoristas y distribuidores se mantendrá contacto constante para lo cual se les facilitará la comunicación con un chat activado en la página web para solventar cualquier inquietud en línea.

### 5.2.5 Proyección de costos del marketing mix

Para la proyección de costos del marketing mix se utilizó como criterio de proyección la inflación anual promedio del Banco Central que se ubica en 2,21%, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 14.** Proyección de costos de marketing mix

<b>ACTIVIDADES MARKETING</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Logotipo y marca corporativa	1.600,00	-	-	-	-
Permiso sanitario exportación China	5.000,00	-	-	-	-
Entrega producto adicional	6.000,00	-	-	-	-
Material promocional distribuidor	3.500,00	-	-	-	-
Diseño página web	2.500,00	-	-	-	-
Registro marca IEPI	180,00	-	-	-	-
Hosting y mantenimiento web	500,00	511,05	522,34	533,89	545,69

Muestras gratis supermercados	3.500,00	3.577,35	3.656,41	3.737,22	3.819,81
Catalogo producto	4.500,00	4.599,45	4.701,10	4.804,99	4.911,18
Facebook	6.000,00	6.132,60	6.268,13	6.406,66	6.548,24
Asistencia ferias internacionales	4.500,00	4.599,45	4.701,10	4.804,99	4.911,18
<b>TOTAL:</b>	<b>37.780,00</b>	<b>19.419,90</b>	<b>19.849,08</b>	<b>20.287,74</b>	<b>20.736,10</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

#### 6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización y exportación de alimentos saludables listos para su consumo mediante el uso de productos orgánicos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los consumidores ofreciéndoles productos frescos, nutritivos y de calidad con personal altamente capacitado y tecnología innovadora que favorezca al cuidado del medio ambiente.

#### 6.1.2 Visión

Para el año 2023 consolidarnos como la principal empresa exportadora de productos orgánicos tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo productos certificados que cumplen con estándares internacionales en su composición que satisfagan a la población china de la mano de tecnología moderna y recursos humanos competentes y comprometidos.

#### 6.1.3 Objetivos de la organización

Para determinar los objetivos de la empresa se utiliza la metodología SMART, con el fin de que los objetivos planteados tengan la característica de ser específicos, medibles, alcanzables en determinado período de tiempo, los objetivos que plantea la organización son de mediano plazo que comprende entre dos a tres años y de largo plazo entre tres a cinco años:

### Objetivo a mediano plazo

- Designar el 10% de los gastos generales a las actividades establecidas en el marketing mix durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa.
- Mantener un inventario de productos terminados del 20% de las ventas proyectadas del próximo mes durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa.

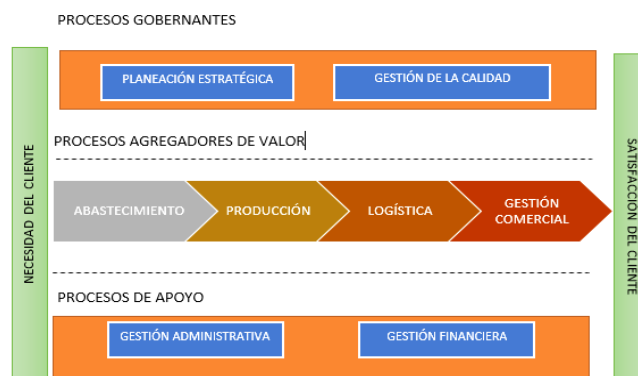
### Objetivos a largo plazo

- Incrementar el margen de rentabilidad de la empresa hasta el 11% de las ventas en el año 2023.
- Obtener un nivel de ventas de al menos siete veces el valor de los activos fijos en el año 2023.
- Determinar una política de acumulación de las utilidades netas anuales hasta el año 2023 con el objeto de incrementar el patrimonio de los accionistas.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa consta de tres tipos de procesos: Gobernantes, agregadores de valor y de apoyo. Como se muestra en la siguiente figura:



**Figura No 7:** Mapa de procesos

**Procesos gobernantes:** Están orientados a establecer las políticas y estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos que orientan la empresa. Lo conforman el direccionamiento institucional mediante la planeación estratégica y la gestión de calidad.

**Procesos agregadores de valor:** Ligados al desarrollo de la principal actividad de la empresa, estos son: Abastecimiento, Producción, Logística y Gestión Comercial.

- **Abastecimiento:** Se refiere a la compra de la materia prima e insumos a tiempo, su recepción, verificación y control de calidad, contacto con proveedores, almacenamiento del producto.
- **Producción:** Consiste en el proceso de elaboración de los kebabs de croquetas orgánicas con estándares de higienización aptos para el consumo humano cumpliendo con las normas de las buenas prácticas manufactureras y las normativas dispuestas por las diferentes autoridades en el país y China, empaquetado y etiquetado del producto final para su posterior exportación y distribución en China.
- **Logística:** Ligado al transporte del producto hacia el aeropuerto, proceso de exportación, contacto con los distribuidores en China para su respectiva entrega en los puntos de venta.
- **Gestión Comercial:** Vinculado a toda la gestión de marketing y fuerza de ventas para la distribución, contempla la negociación con los distribuidores para colocar los productos en los puntos de venta.

**Procesos de apoyo:** Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte, en este caso los procesos de apoyo lo conforman la gestión financiera y administrativa de la empresa.

### **6.2.2 Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite identificar los procesos y actividades donde se generan valor para el cliente final y son fuente de ventaja competitiva para la empresa (Porter, 2015). La cadena de valor de la

empresa está compuesta por los procesos agregadores de valor, estos se relacionan con las actividades en base al esquema representado en la siguiente figura:



**Figura No 8:** Cadena de valor

### 6.2.3 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones del proceso de elaboración de las croquetas orgánicas de pollo, pitahaya y cola de caballo orgánicas se describen a continuación:

- **Abastecimiento:** La materia prima es recibida en las instalaciones de la empresa por el asistente de operaciones quien se encarga de verificar la calidad e inocuidad de la materia prima.
- **Selección, lavado y desinfección y troceado de pollo:** Se procede a retirar la piel e impurezas del pollo y a desinfectar las hojas de cola de caballo y la pitahaya con agua y el líquido suave para desinfección de frutas y verduras, se procede a secar con un paño suave, una vez que están lista se almacenan en refrigeración listas para la producción de las croquetas.
- **Molienda:** Se coloca cuidadosamente el pollo picado en el molino para obtener una pasta homogénea.
- **Mezcla y Enfriado:** Se añaden los fosfatos, agua y los condimentos requeridos para dar sabor a la pasta. Se adiciona los demás ingredientes cola de caballo

y pitahaya, así como el agua con humo líquido disuelto, por último, el eritorbato para conservar por más tiempo el producto. Se enfría la mezcla hasta que la temperatura llegue a 2° centígrados.

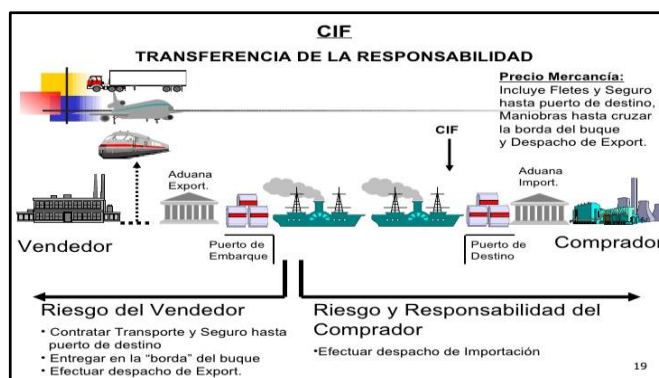
- Formador de croquetas y Congelación: en el formador de croquetas se adapta el peso requerido para las croquetas en 20 gramos, se embute la pasta para que la máquina de la forma adecuada y proceda a empanarla automáticamente. Se congelan las croquetas por el lapso de una hora para que se compacten antes de ser envasadas.
- Envasado e Inspección: Se procede a envasar 5 croquetas de 20 gramos de peso por cada kebab. El paquete está formado por 5 kebabs en total 25 croquetas. El producto final es revisado para que pase el control de calidad.
- Etiquetado y sellado: El empaque primario que cubre a las croquetas, así como el secundario que protege al paquete de kebabs es etiquetado y sellado para su conservación y de acuerdo a los requerimientos del país a donde será exportado.
- Almacenamiento: Se procede a almacenar el producto final en pallets con capacidad para 100 packs de kebabs con un peso total de 50 kilogramos, listos para la exportación al mercado internacional.

El diagrama de flujo del proceso de producción de los kebabs de croquetas orgánicas, se aprecia en el anexo 6.

### **6.2.3.1 Logística para la exportación del producto**

Para exportar el producto hacia el mercado chino se utilizará el transporte marítimo, seleccionado por ser el modo más utilizado y conveniente en el comercio internacional, también porque soporta grandes cantidades de mercancías distribuidas en contenedores y graneles. Se ha definido que para el transporte de los kebabs de croquetas orgánicas se utilice un contenedor compartido (HCL Carga consolidada) de 20 pies refrigerado con el fin de mantenerlos bien conservados hasta llegar a su destino, este contenedor completo tiene capacidad de 1232 cajas de 20 kilos cada una.

El término de negociación que se utilizará es CIF: Costo, Insurance and Freight (costo, seguro y flete en puerto de destino convenido), según este término el vendedor es el que se encarga de todo el proceso de exportación de la mercancía hasta el lugar convenido y asume los costos ocasionados en el proceso. El comprador asume el riesgo, gastos aduaneros por la importación, transporte interno una vez que la mercancía ingresa al puerto de destino convenido (Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2017).



**Figura No 9:** Incoterm utilizado en el proceso de exportación

Los documentos que se requieren para realizar el proceso de exportación son los siguientes:

1. Cotización de exportación: incluye el objeto de la exportación, formas de pago, lugar de entrega de la mercadería, producto y forma de embalaje.
2. Factura comercial: descripción del producto, cantidad, valor en dólares americanos, país de origen, nombre de la empresa vendedora y ubicación de la empresa
3. Declaración aduanera de exportación
4. Certificado de origen: este documento debe cumplir con el registro del MIPRO, cumplimiento de los requisitos técnicos del país de origen, registro en el Ecuapass. Mediante este sistema se obtiene la declaración juramentada de origen y la posterior generación del certificado de origen.

El diagrama de flujo del proceso de exportación se aprecia en el anexo 7.

### 6.2.3.2 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida

Los equipos necesarios para la producción de los kebabs de croquetas orgánicas se detallan a continuación:

**Tabla 15.** Detalle de maquinaria y equipos

Descripción del equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Cuarto frío	1	5000	5000
Molino Industrial	1	790	790
Envasadora	1	3720	3720
Selladora	1	1551	1551
Etiquetadora	1	890	890
Mesa acero inoxidable	3	800	2400
Balanza industrial	1	250	250
Mezcladora	1	1160	1160
Equipos complementarios	5	40	200
Formador de croquetas	1	8675	8675
		<b>Total</b>	<b>24636</b>

Los equipos y mobiliarios necesarios para el equipamiento de la oficina administrativa se establecen a continuación:

**Tabla 16.** Detalle de equipo y mobiliario

Descripción	Valor unitario	Número	Valor total
Escritorios	180	8	1.440,00
Teléfonos	60	6	360
Impresoras	500	3	1.500,00
Sillas	52	12	624
Computadores	675	8	5.400,00
		<b>Total</b>	<b>9.324,00</b>

### 6.2.3.3 Capacidad de producción

En la siguiente tabla se presenta la capacidad máxima de producción la misma está determinada por la capacidad instalada de la maquinaria:



**Tabla 17.** Capacidad de producción

<b>CAPACIDAD PRODUCCIÓN DIARIA SEGÚN MAQUINARIA USADA EN PROCESO DE ELABORACIÓN KEBABS</b>	<b>7.500</b>	<b>CROQUETAS DE 20 GRAMOS</b>
	<b>150.000</b>	<b>GRAMOS</b>
	<b>300</b>	<b>EMPAQUES DE 500 GRAMOS</b>

#### **6.2.3.4 Capacidad utilizada maquinaria**

Con un total de dos empleados en el área de producción trabajando en jornadas de ocho horas diarias de lunes a viernes el número de unidades producidos al día es de 210 empaques de kebabs de 500 gramos y 4.620 empaques mensuales a un 70% de uso de capacidad instalada.

### **6.3. Estructura Organizacional**

#### **6.3.1 Estructura Legal de la empresa**

Para la estructura legal de la empresa se ha seleccionado utilizar la figura legal de Sociedad Anónima la misma que de acuerdo con el Art. 143 de la Ley de Compañías se forma con el capital social de los accionistas dividido en acciones negociables que responden solo por el monto de sus acciones. Se constituirá con dos accionistas que es lo mínimo que exige la ley.

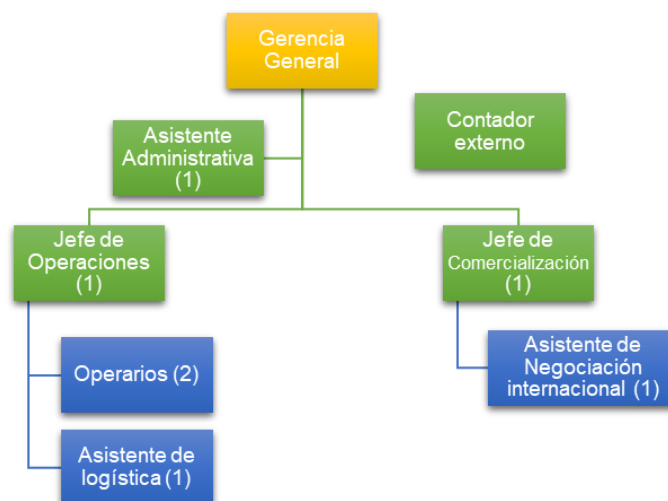
Entre los permisos que la empresa requiere para iniciar sus operaciones legalmente y opere con normal funcionalidad se citan los siguientes:

- Escritura pública para la constitución de la empresa como sociedad anónima en la Superintendencia de Compañías y solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas y obtener el código de empleador para el registro laboral de los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Tramitar la LUAE (licencia única de actividades económicas para establecimientos que operan en el Distrito Metropolitano de Quito), permiso de funcionamiento que otorga el Municipio de Quito.

- Obtener de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA el permiso de funcionamiento y registro sanitario a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.
- Solicitar la aprobación y emisión por parte del ARCSA el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos y solicitar la categorización de exportador en el MIPRO.
- Obtener en la Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro el respectivo certificado fitosanitario para la exportación al mercado chino y obtener las respectivas certificaciones de producto orgánico para el ingreso al mercado chino.

### 6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es la funcional, este tipo de estructura permite que cada cargo realice sus respectivas funciones y respondan a un jefe inmediato, el organigrama propuesto sigue una estructura vertical que complementa la estructura funcional, como se demuestra en la siguiente figura:



**Figura No 10:** Organigrama

#### 6.3.2.1 Descripción de funciones de los cargos de la empresa

La descripción de las funciones y el salario asignado para cada cargo se puede observar en el anexo 8. El detalle de gastos de sueldos y salarios para cada cargo se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 18.** Gasto de sueldos y salarios

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo (mensual)</b>	<b>Sueldo más beneficios de ley</b>
Gerente General	1	1.600,00	1.958,32
Asistente administrativa	1	386	495,65
Jefe Comercialización	1	900	1.114,93
Asistente Negociación Internacional	1	450	572,76
Jefe Operaciones	1	900	1.114,93
Logística	1	386	495,65
Operarios	2	386	495,65

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Para esta proyección se debe considerar tres factores que permiten el crecimiento de los ingresos:

#### I. Capacidad instalada

En base al detalle de la maquinaria empleada en la línea de producción del producto y el número de operarios se calcula 4.620 mensuales y 55.440 empaques de 500 gramos durante el año 1.

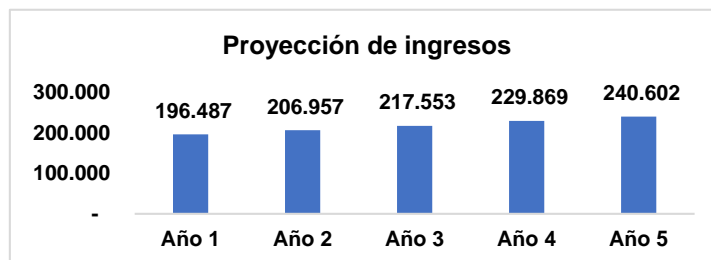
#### II. Crecimiento de la industria

La cantidad exportada se incrementa anualmente de acuerdo al crecimiento de la industria que es 3,24%, de esta manera para el año 2 se planea exportar 57.326 empaques, año 3 59.090 empaques, año 4 61.005 empaques y año 5 62.982 empaques de 500 gramos.

#### III. Inflación proyectada

La inflación proyectada para los cinco años de evaluación es 2,21%, con este porcentaje se incrementa el precio de exportación, que en el año 1 es 3,50, año 2 es \$ 3,58, año 3 \$ 3,66, año 4 \$ 3,74 y año 5 \$ 3,82.

Tomando en cuenta esta información se proyecta los siguientes ingresos:



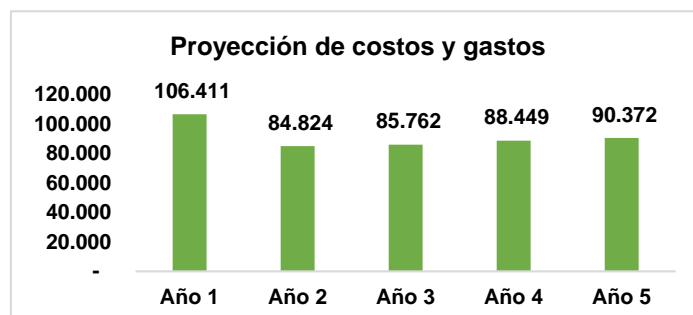
**Figura No 11:** Proyección de ingresos

### 7.1.2 Proyección de costos

Los costos de productos vendidos están atados al nivel de producción, por lo que se considera como costos variables para el proyecto, están compuestos por la materia prima, material de empaque, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. La principal variable para su proyección es el nivel de producción y la inflación proyectada de 2,21%.

### 7.1.3 Proyección de gastos

En el caso de los gastos del proyecto, varían en función de la inflación proyectada y están compuestos por los gastos generales y gastos por salarios del personal administrativo de la empresa. Además, se incluye los gastos de mercadeo establecidos en el presupuesto del marketing mix.



**Figura No 12:** Proyección de costos y gastos

En el año 1 existe un mayor desembolso de egresos, debido a la aplicación de las acciones de marketing para promocionar el producto en el mercado objetivo, lo cual incluye la realización de ferias y visitas al país de destino.

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

### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial es \$ 62.733,97, esto se distribuye entre activos no corrientes por \$ 41.686, capital de trabajo inicial \$ 16.447,97 y gastos de constitución \$ 4.600. El mayor porcentaje de la inversión inicial se destina a la adquisición de máquinas y equipos por un valor de \$ 41.486. Esta distribución de la inversión inicial es acorde a un proyecto de transformación de materia prima, ejecutando la rotación de activos fijos en el año 1, se determina que cada dólar de activos no corrientes genera cuatro dólares de ingresos.

### **7.2.2 Capital de trabajo**

El capital de trabajo inicial es un fondo de liquidez que permite sustentar los requerimientos de dinero durante los primeros meses de operación de la empresa, se debe considerar para su cálculo la política de cuentas por cobrar y pagar, especialmente si se considera un proyecto de exportación. En este caso, el capital de trabajo es \$ 16.447,97, el cual sirve para equilibrar el desfase inicial en el presupuesto de efectivo hasta el tercer mes de operación de la empresa.

### **7.2.3 Estructura de capital**

La inversión inicial de \$ 62.733 se financia a través del aporte de los inversionistas por un valor de \$ 47.050, esto es el 75% de la inversión inicial. El 25% se financia con un crédito de cinco años por un valor de \$ 15.683, el cual es solicitado a la Corporación Financiera Nacional a través de un préstamo a una tasa de interés bajo el programa Exporta Ecuador, el cual tiene una tasa de interés preferencia del 9%. La cuota fija de este crédito es \$ 325,56.

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

#### 7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados es el siguiente:

**Tabla 19.** Estado de resultados

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	196.487	206.957	217.553	229.869	240.602
Costo materia prima	79.904	85.651	96.669	99.352	100.561
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>116.582</b>	<b>121.306</b>	<b>120.883</b>	<b>130.517</b>	<b>140.041</b>
Gastos sueldos	49.700	46.055	46.233	48.047	49.076
Gastos generales	56.711	38.769	39.529	40.402	41.295
Gastos de depreciación	3.465	3.465	3.465	1.198	1.198
Gastos de amortización	920	920	920	920	920
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>5.786</b>	<b>32.097</b>	<b>30.736</b>	<b>39.949</b>	<b>47.552</b>
Gastos de intereses	1.306	1.062	795	503	184
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>4.480</b>	<b>31.035</b>	<b>29.941</b>	<b>39.446</b>	<b>47.368</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	672	4.655	4.491	5.917	7.105
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3.808</b>	<b>26.380</b>	<b>25.450</b>	<b>33.529</b>	<b>40.262</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	838	5.804	5.599	7.376	8.858
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.970</b>	<b>20.576</b>	<b>19.851</b>	<b>26.153</b>	<b>31.405</b>

Los indicadores del estado de resultados muestran que la utilidad neta del año 1 es el 1,51% de los ingresos por ventas, si bien este valor no es un resultado ideal, sirve para sustentar las actividades de promoción del producto en el mercado chino. Para el año 5 el margen de rentabilidad de la empresa se incrementa hasta 13,05%.

#### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera de la empresa es el siguiente:

**Tabla 20.** Estado de situación financiera

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>62.734</b>	<b>69.570</b>	<b>87.662</b>	<b>104.539</b>	<b>127.762</b>	<b>156.024</b>
<b>Corrientes</b>	<b>16.448</b>	<b>27.669</b>	<b>50.146</b>	<b>71.408</b>	<b>96.748</b>	<b>127.128</b>
Efectivo	16.448	13.324	35.193	55.648	80.227	115.623
Cuentas por Cobrar	-	8.264	8.661	9.125	9.668	10.025
Inventarios Producto terminado	-	1.372	1.453	1.644	1.686	1.480
Inventarios Materia Prima		963	994	1.026	1.059	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	3.746	3.846	3.965	4.108	-
<b>No Corrientes</b>	<b>46.286</b>	<b>41.901</b>	<b>37.516</b>	<b>33.132</b>	<b>31.013</b>	<b>28.895</b>
Propiedad, Planta y Equipo	41.686	41.686	41.686	41.686	41.686	41.686
Depreciación acumulada	-	3.465	6.930	10.394	11.593	12.791
Intangibles	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600
Amortización acumulada	-	920	1.840	2.760	3.680	4.600
<b>PASIVOS</b>	<b>15.683</b>	<b>19.549</b>	<b>17.065</b>	<b>14.091</b>	<b>11.161</b>	<b>8.018</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>6.466</b>	<b>6.827</b>	<b>6.965</b>	<b>7.438</b>	<b>8.018</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	4.862	4.986	5.139	5.328	5.405
Sueldos por pagar	-	856	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	748	985	969	1.254	1.757
<b>No Corrientes</b>	<b>15.683</b>	<b>13.083</b>	<b>10.238</b>	<b>7.126</b>	<b>3.723</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	15.683	13.083	10.238	7.126	3.723	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>47.050</b>	<b>50.021</b>	<b>70.597</b>	<b>90.448</b>	<b>116.601</b>	<b>148.006</b>
Capital	47.050	47.050	47.050	47.050	47.050	47.050
Utilidades retenidas	-	<b>2.970</b>	<b>23.547</b>	<b>43.398</b>	<b>69.550</b>	<b>100.955</b>

Un aspecto a destacar en el estado de situación, es la acumulación de utilidades en el patrimonio, lo cual permite incrementar el valor del capital de los accionistas, que en el año 1 aportaron \$ 47.050 y para el año 5 este valor se incrementa \$ 148.006.

Las cuentas por cobrar representan el 16% de los activos corrientes y las cuentas por pagar son el 72% de los pasivos corrientes, esto indica que existe una posición favorable para la liquidez de la empresa, ya que cobra más rápido a sus clientes que lo que paga a sus proveedores.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

**Tabla 21.** Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	-523	24.713	23.567	27.983	39.118
Utilidad Neta		2.970	20.576	19.851	26.153	31.405
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.465	3.465	3.465	1.198	1.198
+ Amortización		920	920	920	920	920
- Δ CxC		-8.264	-397	-464	-544	-357
- Δ Inventario PT	-	-1.372	-81	-191	-42	205
- Δ Inventario MP	-	-963	-31	-32	-33	1.059
- Δ Inventario SF		-3.746	-100	-119	-143	4.108
+ Δ CxP PROVEEDORES		4.862	124	153	188	77
+ Δ Sueldos por pagar		856	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		748	237	-16	285	503
<b>Actividades de Inversión</b>	-46.286		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-46.286		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	62.734		-2.845	-3.112	-3.404	-3.723
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	15.683	13.083	-2.828	-3.112	-3.404	-3.723
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	47.050		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	16.448	-3.123	21.868	20.455	24.579	35.396
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		16.448	13.324	35.193	55.648	80.227
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>16.448</b>	<b>13.324</b>	<b>35.193</b>	<b>55.648</b>	<b>80.227</b>	<b>115.623</b>

El estado de flujo de efectivo muestra la liquidez de la empresa y como se mencionó esta es favorable para la posición financiera y permite generar un fondo de maniobra ante eventuales riesgos en el aspecto comercial y operativo.

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

**Tabla 22.** Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		5.786	32.097	30.736	39.949	47.552
Gastos de depreciación		4.362	4.759	4.759	2.681	2.492
Gastos de amortización		920	920	920	920	920



15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		672	4.655	4.491	5.917	7.105
22% IMPUESTO A LA RENTA		838	5.804	5.599	7.376	8.858
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		9.559	27.317	26.325	30.257	35.001
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-16.448	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	13.938	-506	-398	-387	4.917
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	-17.564
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-16.448	13.938	-506	-398	-387	-12.647
	-46.286	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
Recuperación maquinaria	-	-	-	-	-	2.354
Recuperación equipo de computación	-	-	-	-	-	1.129
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	-46.286	-	-	-	-	3.483
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	-62.734	23.496	26.811	25.927	29.870	25.837

El flujo de caja del proyecto es mayor a cero desde el año 1 y tiene una tendencia incremental positiva, esto es un aspecto favorable al momento de evaluar el proyecto.

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

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

**Tabla 23.** Flujo de caja del inversionista

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(62.734)	23.496	26.811	25.927	29.870	25.837
Préstamo	15.683	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1.306)	(1.062)	(795)	(503)	(184)
Amortización del capital	-	(2.601)	(2.845)	(3.112)	(3.404)	(3.723)
Escudo fiscal	-	440	358	268	170	62
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(47.050)	20.030	23.262	22.289	26.133	21.992

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada para evaluar los flujos del proyecto e inversionista es el CAPM y WACC, en base a los siguientes criterios:

**Tabla 24.** Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3,07%
Rendimiento del Mercado	10,25%
Beta	0,75
Beta Apalancada	0,66
Riesgo País	6,58%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	33%
Costo Deuda Actual	9,00%

El resultado es el siguiente:

**Tabla 25.** Tasas de Descuento

TASAS DE DESCUENTO	
<b>WACC</b>	13,83%
<b>CAPM</b>	16,45%

#### 7.4.3 Criterios de valoración

**Tabla 26.** Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	\$27.496,90	
PRI	3,28	AÑOS
TIR	30,34%	
EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$25.906,02	
PRI	3,34	AÑOS
TIR	37,71%	

El valor actual neto del flujo del proyecto e inversionista es positivo, porque es mayor a cero, esto concluye que el proyecto e inversionista recuperan su inversión inicial y obtienen un valor adicional, que se ubica entre \$ 25.906 y \$7.496, según el flujo del proyecto evaluado.

La rentabilidad del proyecto, medida por la tasa interna de retorno es favorable para el proyecto e inversionista, ya que es mayor a la tasa de descuento, esto indica que los flujos del proyecto generan una rentabilidad superior al costo promedio del capital. La rentabilidad de los flujos se ubica entre 30% y 37%.

## 7.5 Índices financieros

**Tabla 27.** Índices financieros

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
Razón corriente	4,28	7,35	10,25	13,01	15,86	4,31
Prueba acida	3,34	6,42	9,30	12,09	15,67	3,31
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Endeudamiento patrimonial	39,08%	24,17%	15,58%	9,57%	5,42%	76%
Endeudamiento del activo	28,10%	19,47%	13,48%	8,74%	5,14%	31%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	4,7	5,5	6,6	7,4	8,3	3,40
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen bruto	59,33%	58,61%	55,57%	56,78%	58,20%	35,00%
Margen operacional	2,94%	15,51%	14,13%	17,38%	19,76%	6,80%
Margen neto	1,51%	9,94%	9,12%	11,38%	13,05%	4,31%

La evaluación de la empresa en comparación con su industria es favorable para la empresa, por los siguientes aspectos:

- I. Liquidez: la empresa acumula las utilidades netas y utiliza un capital de trabajo inicial, eso genera efectivo en el activo corriente.
- II. Endeudamiento: no es necesario créditos adicionales al solicitado en la etapa inicial de la empresa, disminuyendo la dependencia del financiamiento externo.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis del entorno establece que las oportunidades tienen mayor influencia sobre la idea de negocio, esto permite potenciar a la idea de negocio con factores como los incentivos que establece el gobierno para que los emprendedores lleven adelante sus proyectos, especialmente si se enfocan en la exportación, ya que permite el ingreso de dólares a la economía nacional.

Las necesidades del consumidor en el mercado de China, indica que existe una apetencia por los productos de origen vegetal y que, en el tema de proteína animal, el pollo es un producto preferido, especialmente por las personas

menores de 40 años. A criterio de los expertos consultados, existe un alto potencial de que el Ecuador pueda fortalecer su agroindustria.

La oportunidad de negocio se construye en base de las oportunidades con mayor impacto y que fortalecen la posibilidad de exportar. Un aspecto que crea la oportunidad de negocio, es la apetencia de los agricultores por cultivar pitahaya debido a su demanda creciente y rentabilidad para el productor, esto hace que exista un bajo poder de negociación de los proveedores, porque existe disponibilidad del principal insumo de los kebabs.

El marketing mix tiene el lineamiento de la estrategia general basada en la construcción de un nicho de mercado, enfocado en las personas que tienen preferencia por alimentos orgánicos y consumen comida rápida, debido al poco tiempo disponible por sus actividades diarias, el tamaño de este nicho de mercado es 2.150.677 personas.

La estructura legal de la empresa será con dos accionistas que formarán una sociedad anónima. En la estructura organizacional se fundamenta en la construcción de procesos, detallados en la cadena de valor para relacionarla con el organigrama. El área funcional con mayor peso en la empresa es la dedicada a la producción de las croquetas orgánicas.

Las proyecciones financieras resultantes de los supuestos del plan de negocios, indican que existe una utilidad neta desde el año 1 de \$ 2.970, este valor se incrementa hasta \$ 31.405 en el año 5. Este comportamiento de la utilidad neta tiene como consecuencia que los criterios de valoración sean positivos, el valor actual neto del flujo del inversionista es \$ 25.906 y la tasa interna de retorno es 37,71%, lo que permite verificar que la idea de negocio tiene sustentabilidad financiera.

## REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas. (agosto de 2016). *www.anfab.com*. Obtenido de *www.anfab.com*: <http://www.vistazo.com/seccion/pais/la-industria-de-bebidas-se-fortalece-con-inversion>
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de *Publicaciones Generales*: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (enero de 2015). *Cámara Argentina de Comercio*. Obtenido de *Cámara Argentina de Comercio*: <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2015/15342.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial - Logistics Performance Index* . Obtenido de *www.worldbank.org*: <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/CHL/2016#chartarea>
- Banco Mundial. (11 de Abril de 2017). *Ecuador: Panorama general*. Recuperado el 30 de Enero de 2018, de *Contexto*: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2017). <http://espanol.doingbusiness.org/>. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data>: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/united-kingdom#starting-a-business>
- Best, R. (2014). *Marketing Estratégico*. MexicoDF: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- E Logística. (2017). Tiene China avances importantes en ciencia y tecnología. *E Logística*.
- Kotler, & Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Dirección de Marketing.

- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2015). *La Política Agropecuaria Ecuatoriana*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. (2015). [www.servicios.agricultura.gob.ec](http://servicios.agricultura.gob.ec). Obtenido de La política agropecuaria ecuatoriana:  
<http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%20%202025%20I%20parte.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de Ministerio de Comercio Exterior - Programas y Servicios: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2014). <https://www.cancilleria.gob.ec/gobiernos-de-ecuador-y-china-firmaron-siete-convenios-bilaterales-en-cooperacion-comercio-y-seguridad/>. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/gobiernos-de-ecuador-y-china-firmaron-siete-convenios-bilaterales-en-cooperacion-comercio-y-seguridad/>: <https://www.cancilleria.gob.ec/gobiernos-de-ecuador-y-china-firmaron-siete-convenios-bilaterales-en-cooperacion-comercio-y-seguridad/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2015). *Prioridades de la FAO*. Recuperado el 29 de Mayo de 2018, de China: <http://www.fao.org/countryprofiles/index/es/?iso3=CHN>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. (2015). *Fichas técnicas: productos frescos de frutas*. Recuperado el 03 de Mayo de 2018, de <http://www.fao.org/3/a-au173s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Salud y la Agricultura, FAO. (Abril de 2015). *Para que sirve la cola de caballo?* Recuperado el 02 de Mayo de 2018, de <http://www.fao.org/docrep/007/ae159s/AE159S12.htm>

Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

Prochile. (2014). *Exportación de alimentos orgánicos a China deben cumplir los estándares chinos*. Obtenido de <https://www.prochile.gob.cl/noticia/exportacion-de-alimentos-organicos-a-china-deben-cumplir-los-estandares-chinos/>

Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2017). *Incoterms*. Obtenido de sitio web Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/exw-en-f%C3%A1brica/>

ProEcuador. (2017). <https://www.proecuador.gob.ec/?tag=china>. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/?tag=china>: <https://www.proecuador.gob.ec/?tag=china>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *www.undp.org*. Obtenido de [www.undp.org](http://www.undp.org): <https://www.undp.org/content/dam/rblac/img/IDH/IDH-AL%20Informe%20completo>

Reuters. (24 de noviembre de 2017). *Noticias de Negocios - Reuters*. Obtenido de [Noticias de Negocios - Reuters](http://www.reuters.com): <https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN1DO1AZ-OUSLB>

Santander Trade Portal. (2018). *www.es.portal.santandertrade.com*. Obtenido de [www.es.portal.santandertrade.com](http://www.es.portal.santandertrade.com):

<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros>

Shira Dezan & Associate. (21 de Marzo de 2017). *P&R: Invertir en la industria de la bebida y la alimentación en China*. Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de China News: <http://www.china-briefing.com/news/2017/03/21/pr-invertir-en-la-industria-de-la-bebida-y-la-alimentacion-en-china.html>

Zibell, M. (24 de Mayo de 2017). América Latina: Noticias. *Tras 10 años de gobierno, además de un Ecuador dividido, ¿qué más deja Rafael Correa?* Recuperado el 21 de Enero de 2018, de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38980926>



# **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
OPORTUNIDADES				
Nº	FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Convenios Bilaterales con China	0,17	4	0,76
2	Mejoras en el proceso de cosecha de productos agrícolas	0,08	3	0,24
3	Incremento de exportaciones mediante la firma de tratados internacionales	0,1	3	0,3
4	Eliminacion de Salvaguardias	0,16	4	0,72
5	Incremento en el número de consumidores potenciales de productos orgánicos	0,08	3	0,24
6	Incremento potencial de mercados nacionales e internacionales	0,07	3	0,21
AMENAZAS				
7	Gran variedad de culturas y religiones	0,07	4	0,28
8	Menor efectividad en el intercambio comercial	0,06	2	0,12
9	Industria de envase y embalaje no ha realizado renovaciones	0,06	3	0,18
10	Alto crecimiento demográfico en China	0,05	2	0,1
11	Incremento de productos sustitutos.	0,04	1	0,04
12	Normas y leyes nuevas de exportacion de productos hacia China	0,06	1	0,06
TOTAL		1		3,25

## Anexo 2. Encuesta y Tabulación

### Survey for the creation of Organic Croquettes based on Pitahaya and Cola de Caballo

The objective of this academic survey is to know their consumption habits, the consumer's environmental attitudes and their lifestyles.

#### 1) In what age range are you?

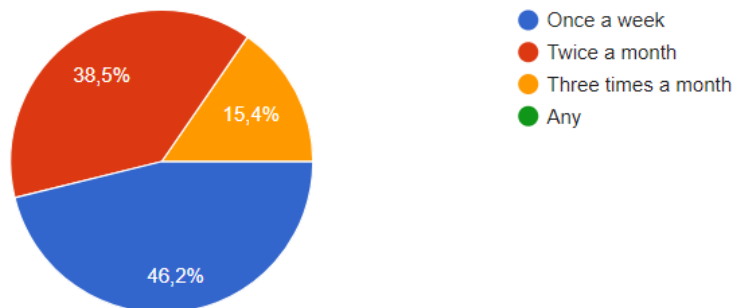
- 18 – 24 years
- 25 – 31 years
- 32 – 40 years
- 41 – 50 years
- 51 or more

**2) Your monthly income is between?**

- \$100 – \$300
- \$310 – \$500
- \$510 – \$700
- \$710 – \$900
- \$1000 or more

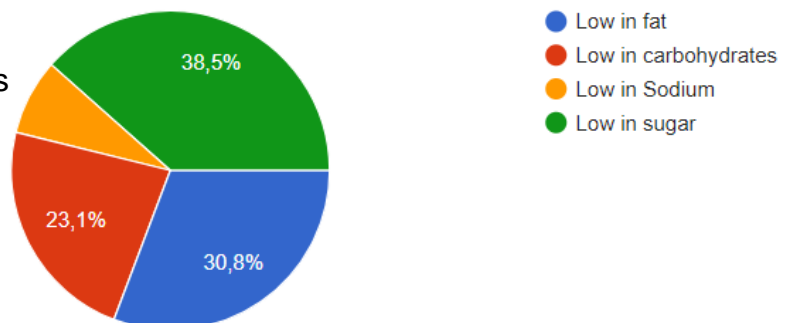
**3) How many times a month do you make purchases in the supermarket?**

- Once a week
- Twice a month
- Three times a month
- Any



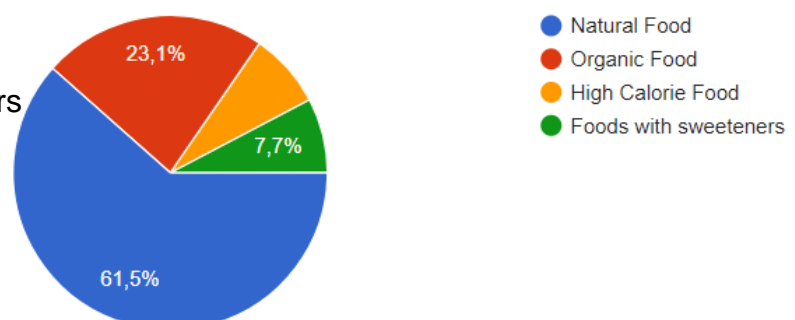
**4) What conditions are you looking when buying a product?**

- Low in fat
- Low in carbohydrates
- Low in Sodium
- Low in sugar



**5) When shopping at the supermarket, you prefer to kind available products such as:**

- Natural Food
- Organic Food
- High Calorie Food
- Foods with sweeteners



**6) Do you consider the consumption of organic products as good for your health?**

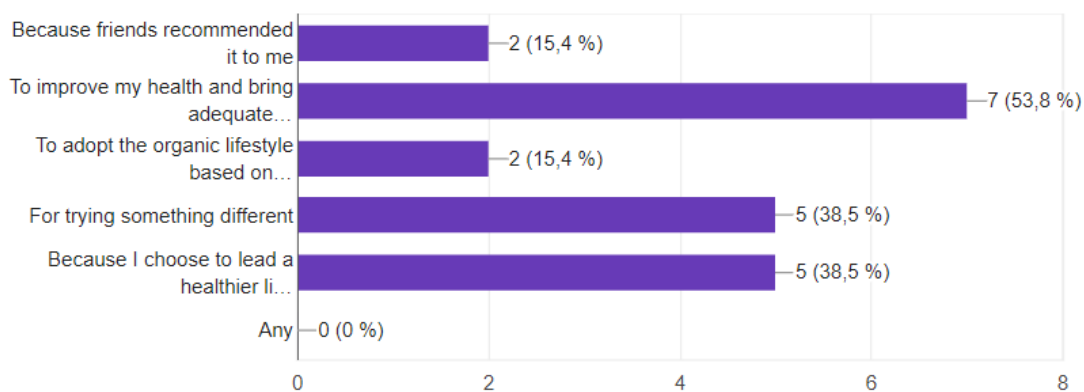
- YES
- NO

**7) How often do you consume organic products?**

- Every day
- Sometimes a week
- Once a week
- Once a month
- Never

**8) Why did you start to consume organic products? Check more than one alternative if required.**

- Because friends recommended it to me
- To improve my health and bring adequate nutrition
- To adopt the organic lifestyle based on experiences abroad.
- For trying something different
- Because I choose to lead a healthier lifestyle both physically and emotionally.
- Any

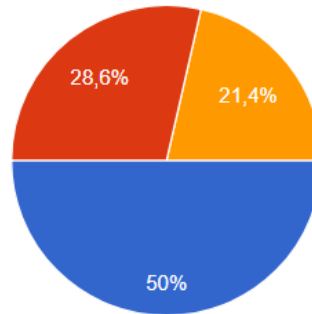


**9) Have you tried Pitahaya and / or horsetail?**

- YES
- NO
- Unknown product

**10)How much would you pay for a product that takes care of your health?**

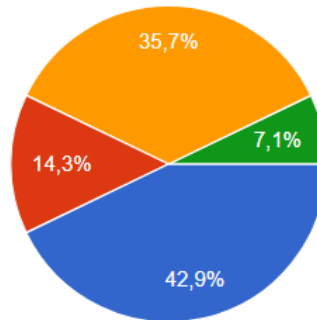
- \$1 – \$3
- \$3,10 – \$5,00
- \$5,10 – or more



- \$1 – \$3
- \$3,10 – \$5,00
- \$5,10 – onwards

**11)Choose the most important attribute a product must have for consumption:**

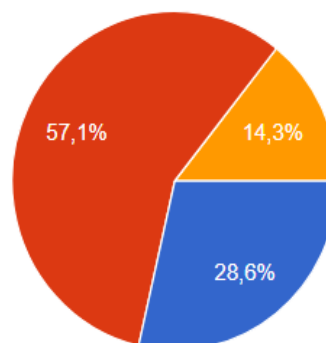
- Flavor
- Cost
- Quality
- Image



- Flavor
- Cost
- Quality
- Image

**12)How would you like to have information about the product**

- Label on the product
- Facebook
- Advertisements












- Label on the product
- Facebook
- Advertisements

**Thanks for your Time**

### Anexo 3: Análisis relacional

	1) En que rango de edad se encuentra?	2) Su ingreso mensual se encuentra entre?	3) Consume verduras y/o frutas?	4) Cuántas veces al mes realiza compras en el supermercado?	5) Qué condiciones busca al momento de realizar la compra de un producto?	6) Con que frecuencia consume frutas y/o verduras?	7) Al realizar compras en el supermercado prefiere que se encuentren productos disponibles como:	8) Considera el consumo de productos orgánicos como bueno para la salud?	9) Con qué frecuencia promedio consume Ud. productos orgánicos?	10) Por qué comenzó a consumir productos orgánicos? Marque más de una alternativa si	11) A consumido Pitahaya y/o cola de caballo?	12) Conoce los beneficios?	13) Cuanto pagaría por un producto que cuide su salud?	14) Le agrada un producto en el cual se convine una planta y una fruta?	15) Escoja el atributo mas importante que debe tener un producto para el consumo	16) Cómo desearía tener información sobre el producto
1) En que rango de edad se encuentra?	1,0000															
2) Su ingreso mensual se encuentra entre?	-0,1612	1,0000														
3) Consume verduras y/o frutas?	0,1548	-0,1936	1,0000													
4) Cuántas veces al mes realiza compras en el supermercado?	-0,1401	0,1548	-0,9219	1,0000												
5) Qué condiciones busca al momento de realizar la compra de un producto?	-0,0203	0,0512	0,0728	-0,0150	1,0000											
6) Con que frecuencia consume frutas y/o verduras?	0,1017	-0,2171	0,0787	0,0725	-0,5341	1,0000										
7) Al realizar compras en el supermercado prefiere que se encuentren productos disponibles como:	0,3747	-0,1285	0,2800	-0,2766	-0,1323	-0,1954	1,0000									
8) Considera el consumo de productos orgánicos como bueno para la salud?	0,0793	-0,1795	0,2049	-0,1529	-0,0029	-0,0971	0,2741	1,0000								
9) Con qué frecuencia promedio consume Ud. productos orgánicos?	-0,1582	-0,1361	0,2641	-0,2674	-0,1057	0,0602	-0,1873	0,0605	1,0000							
10) Por qué comenzó a consumir productos orgánicos? Marque más de una alternativa si lo requiere.	0,3292	0,0063	0,0372	-0,0971	-0,1904	-0,1335	0,4487	0,3283	0,1404	1,0000						
11) A consumido Pitahaya y/o cola de caballo?	0,0890	0,1476	0,1530	0,0615	0,3072	0,0112	-0,0571	0,2028	-0,0468	-0,1084	1,0000					
12) Conoce los beneficios?	0,0579	0,0959	0,0995	0,0400	0,1997	0,0073	-0,0371	0,1318	-0,0304	-0,0705	0,6500	1,0000				
13) Cuanto pagaría por un producto que cuide su salud?	-0,0787	0,2031	0,0511	-0,1045	0,2695	-0,3243	-0,1788	-0,2364	-0,2189	-0,4077	-0,0187	-0,0084	1,0000			
14) Le agrada un producto en el cual se convine una planta y una fruta?	0,1212	-0,0346	0,1534	0,1118	0,2016	0,1893	0,0895	-0,0142	-0,1237	-0,0400	0,3782	0,1702	0,0389	1,0000		
15) Escoja el atributo mas importante que debe tener un producto para el consumo	0,1056	0,0737	-0,1282	0,0705	0,0278	-0,2750	0,3292	0,2578	0,0642	0,2000	0,2724	0,1226	-0,0906	0,1380	1,0000	
16) Cómo desearía tener información sobre el producto	0,1604	-0,0957	0,0833	-0,0421	-0,1076	0,2853	0,0736	0,0188	0,0337	0,0797	-0,0130	-0,0058	-0,1125	0,0550	-0,0891	1,0000

## Anexo 4. Modelo Canvas

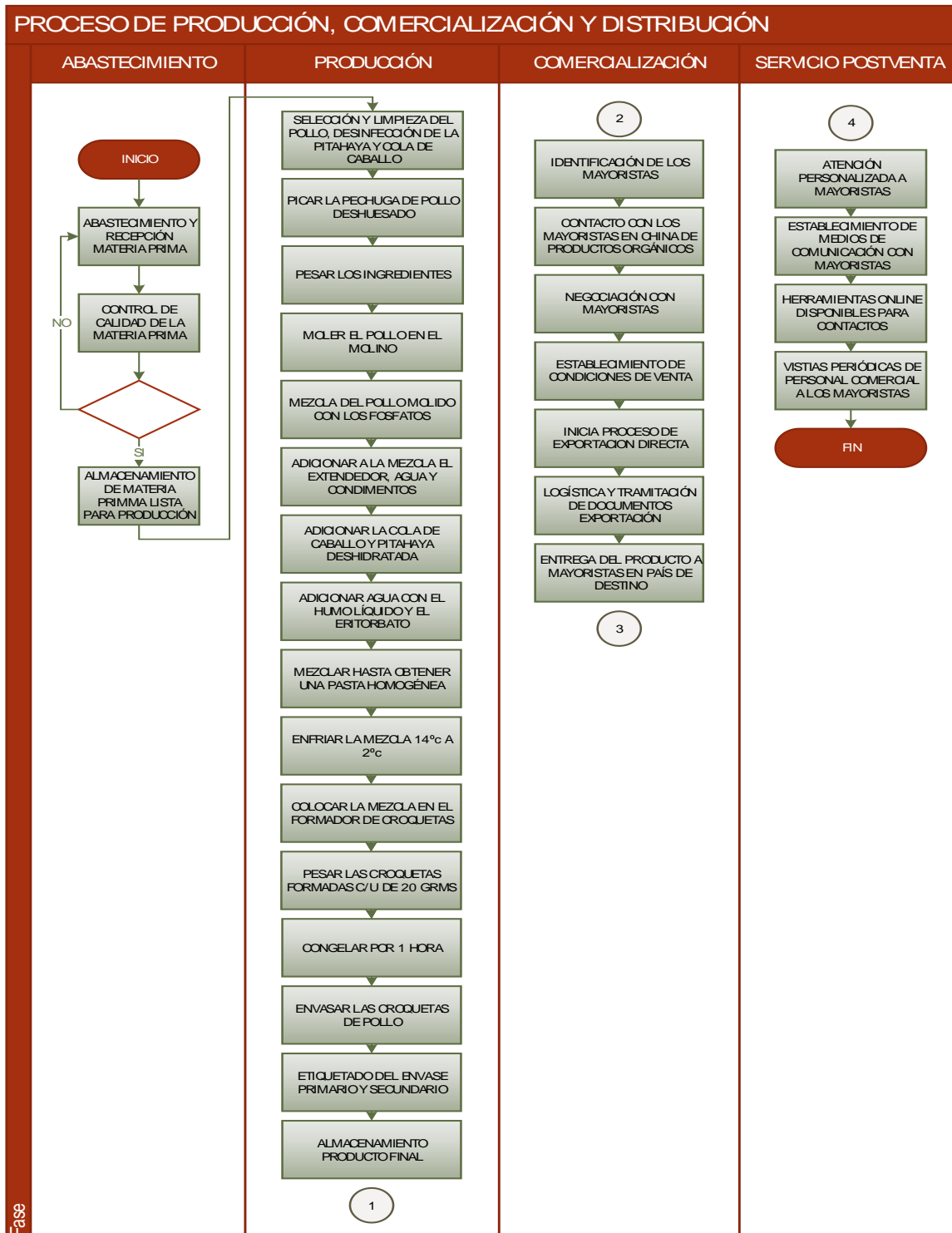
<p><b><u>ASOCIADOS CLAVE</u></b></p>  <p>Proveedores de cola de caballo y pitahaya con certificados orgánicos</p> <p>Proveedores de empaques</p> <p>Proveedores de pollo</p> <p>Empresas de transporte y logística</p> <p>Instituciones públicas encargadas de análisis de alimentos y permisos de exportación</p>	<p><b><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></b></p>  <p>Selección de proveedores orgánicos</p> <p>Diseño de estrategias de venta y distribución</p> <p>Esquema de atención a los distribuidores en China</p> <p>Proceso de producción del producto</p>	<p><b><u>PROPUESTA DE VALOR</u></b></p>  <p>Ofrecer un producto con materia prima de calidad, desarrollada por talento humano calificado y que cumpla con la necesidad del consumidor de obtener un producto orgánico, libre de químicos, preservantes y aditivos artificiales</p>	<p><b><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></b></p>  <p>Distribuidores en China</p> <p>Página web y redes sociales</p>	<p><b><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></b></p>  <p>Hombres y mujeres mayores entre 24 y 64 años que buscan cuidar su salud y consumir productos orgánicos ubicados en Shengay, China</p>
<p><b><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></b></p>  <p>Gastos relacionados con la compra de la materia prima orgánica, exportación, administración, promoción del producto y personal de la empresa</p>	<p><b><u>RECURSOS CLAVE</u></b></p>  <p>Compra de materia prima</p> <p>Talento humano calificado y con experiencia</p> <p>Herramientas de comercialización y comunicación con distribuidores</p>		<p><b><u>CANALES</u></b></p>  <p>Página web, redes sociales, correo electrónico, asistencia a ferias</p>	<p><b><u>FUENTE DE INGRESOS</u></b></p>  <p>Inversión inicial proveniente de accionistas y crédito bancario</p> <p>Ingreso por las ventas del producto</p>

## Anexo 5. Materia prima

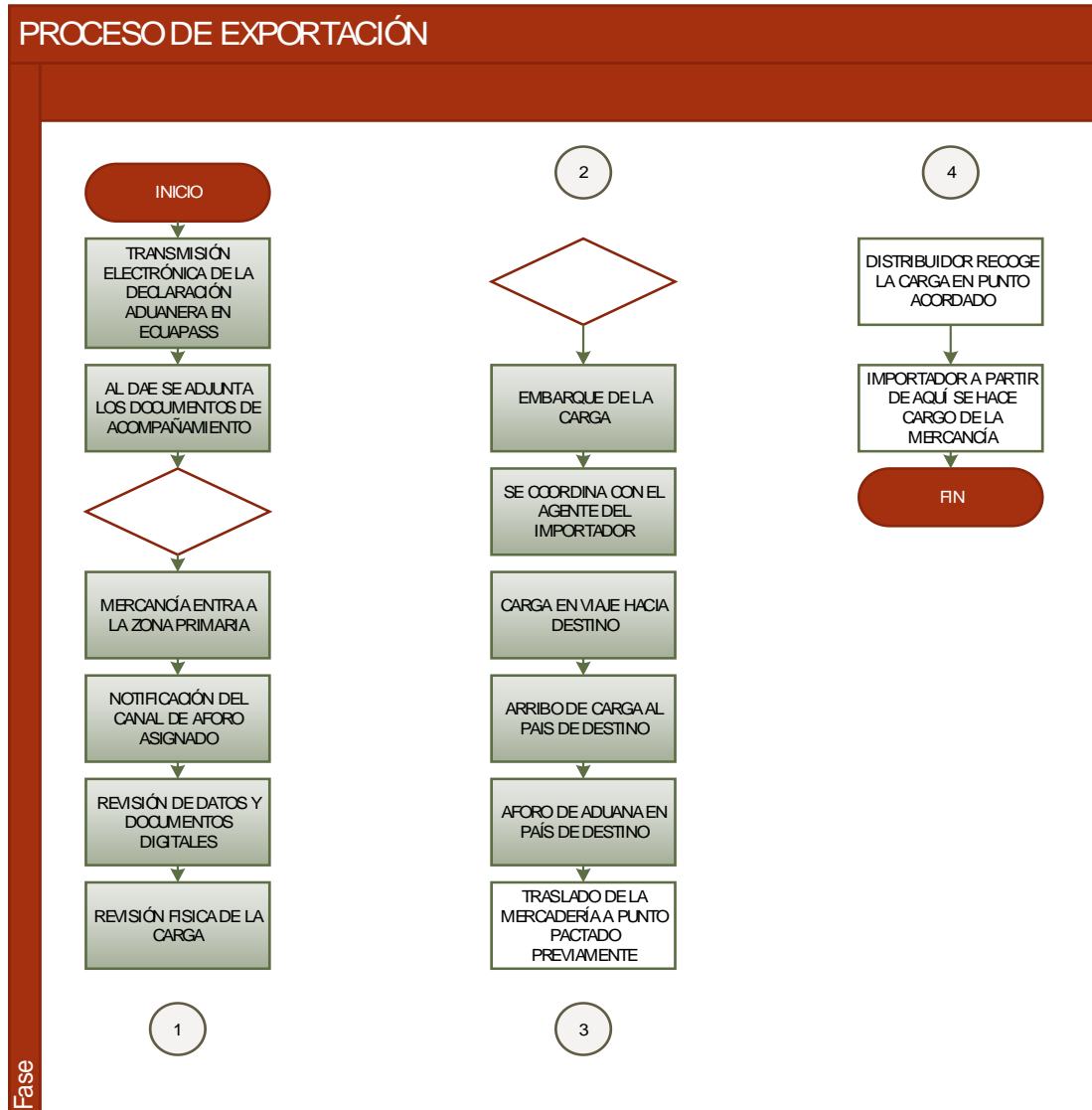
<b>Materia prima</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad (g)</b>
Pollo	50,00%	250
Cola de caballo	12,00%	60
Pitahaya	12,00%	60
Extendedor (proteína)	3,00%	15
Agua	16,00%	80
Sal	3,00%	15
Comino	0,20%	1
Fosfatos	1,00%	5
Eritorbato	0,40%	2
Orégano	0,40%	2
Pimienta	0,40%	2
Ajo de polvo	0,40%	2
Nuez moscada	0,20%	1
Cebolla	0,80%	4
Humo líquido	0,20%	1
	<b>Total gramos:</b>	<b>500</b>



## Anexo 6. Diagrama de flujo proceso de producción



## Anexo 7. Diagrama de flujo proceso de exportación



## Anexo 8. Descripción de funciones

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>	<b>Sueldo mensual</b>
<b>Gerente General:</b>	Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa tanto financieras como administrativas, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Reporta a la Junta de Accionistas.	\$1.600,00
<b>Asistente administrativa:</b>	Encargada de brindar apoyo y soporte a la Gerencia General y a las demás áreas de la empresa. Reporta al Gerente General.	\$386,00
<b>Jefe Comercialización:</b>	Encargado del proceso de exportación del producto al mercado chino, elaborar el plan de ventas en el mercado internacional, promocionar el producto y establecer estrategias de marketing para su comercialización apegándose al plan de marketing establecido previamente. Reporta al Gerente General.	\$ 900,00
<b>Asistente de Negociación Internacional:</b>	Encargado de elaborar oportunamente toda la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de exportación del producto hacia el mercado chino. Reporta al Jefe de Comercio Exterior.	\$450,00
<b>Jefe de Operaciones:</b>	Encargado de la adquisición de la materia prima, selección de proveedores, vigilará y controlará el proceso de elaboración de los kebabs de croquetas orgánicas, control de calidad del producto final y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de la exportación del producto, verificar que el producto se encuentre en óptimas condiciones para su comercialización en el exterior. Reporta al Gerente General.	\$ 900,00.
<b>Operarios:</b>	Encargados de todas las actividades de la elaboración de los kebabs de croquetas orgánicas de acuerdo a la planificación establecida. Reporta al Jefe de Operaciones.	\$386,00
<b>Logística:</b>	Encargado del almacenamiento de las materias primas y del producto empacado para la exportación al mercado internacional. Reporta al Jefe de Operaciones.	\$386,00

