

Yo, Adriana Estefanía Vélez Palomeque declaró bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Adriana Estefanía Vélez Palomeque

Yo, Martha Macías de Eguez , certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



**MSC. Martha Macías
Directora**



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE BARRAS DE
CEREAL DE CEBADA EXPANDIDA PARA LA EXPORTACIÓN AL
MERCADO DE PAÍSES BAJOS”**

VÉLEZ PALOMEQUE ADRIANA ESTEFANÍA

DIRECTORA

ING. MARTHA MACÍAS DE EGUEZ MGS - MBA

Octubre 2015

QUITO-ECUADOR

Yo, Adriana Estefanía Vélez Palomeque declaró bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Adriana Estefanía Vélez Palomeque

Yo, Martha Macías de Eguez , certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

**MSC. Martha Macías
Directora**

AGRADECIMIENTO

A mi padre Gerardo Vélez y mi madre Yolanda Palomeque, por haberme apoyado durante mi carrera universitaria con su amor, esfuerzo y sacrificio; gracias a ellos he logrado culminar una meta más en mi vida y convertirme en una profesional de bien.

“Tu ejemplo me enseña a caminar por la vida, tu cariño me da tranquilidad y tu amor me da felicidad”

A mis amigas incondicionales Alejandra y Cristina, con quienes tuve la dicha de compartir este recorrido.

“El destino pone a muchas personas en tu vida, pero solo las mejores permanecen para siempre”

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios, gracias a su presencia e infinita misericordia he llegado a culminar con satisfacción una etapa más en mi vida, por su presencia omnipotente en los momentos de dificultades así como en los de alegría.

A mi novio y futuro esposo Felipe Dávalos, tu presencia en mi vida me ha dado la fortaleza para cada día esforzarme por mis sueños y salir adelante en la vida.

A mi pequeño compañero Tomás quien me acompañó días y noches en toda mi carrera y a “mi ángel del cielo”.

Finalmente a mis padres quienes se merecen todo mi esfuerzo plasmado en este trabajo, mi infinito amor y admiración y a mis hermanas por haber estado siempre pendientes de mí.

RESUMEN EJECUTIVO

La búsqueda continua, por ampliar los horizontes del comercio exterior y los fomentos establecidos a través de gobierno nacional para el desarrollo de nuevos emprendimientos e industrias en general, han servido como base para la presente propuesta de negocio.

Conjuntamente a este factor se encuentran las nuevas tendencias en el consumo de alimentos, cada vez más saludable y con cierta inclinación hacia lo natural, es decir, el consumidor a nivel internacional tiene, en la actualidad, mayor preferencia por los alimentos y snacks que no tengan un alto contenido de productos artificiales.

En el presente documento se plasma la propuesta para la creación de una empresa productora de barras de cereal a base de cebada expandida y su aplicación a los negocios internacionales mediante la exportación del producto hacia el mercado europeo, siendo el principal cliente el consumidor holandés.

La elaboración de este plan inicio mediante la investigación de la situación actual de la industria dentro del mercado de Holanda, ya que al establecer un negocio a escala internacional, es importante tomar en consideración que tan positivo se encuentra el escenario para realizar la implementación del proyecto y evitar futuros inconvenientes por falta de demanda, mercados saturados o incluso escenarios políticos – económicos no tan favorables que pudieran llegar a afectar el desarrollo del negocio.

Para el impulso de este proyecto se ha tomado como fuentes principales de investigación a Euromonitor Internacional y PROECUADOR, dos entidades que han brindado la información precisa y actualizada permitiendo establecer los parámetros para el éxito del negocio planteado; colaborando también en la implementación de estrategias, en especial de marketing, que facilitarán la apertura e ingreso al mercado.

Fuera del estudio de la industria y la investigación de mercado, existen otros aspectos que han sido muy importantes y se han considerado dentro de la elaboración del plan de negocios, entre ellos los que más sobresalen son; el estudio técnico, a través del cual se ha podido establecer la capacidad real y requerimientos del proyecto para poder dotarlo de la capacidad operativa adecuada y el estudio financiero, mismo que ha indicado la rentabilidad del proyecto a través del estudio y análisis de los costos tanto de inversión como de operación así como también un flujo proyectado de ingresos, datos que han permitido el cálculo de dos indicadores principales como son el VAN y la TIR, mismos que ayudan a la toma de decisiones y análisis de escenarios para el establecimiento de un nuevo negocio o la expansión del mismo.

EXECUTIVE SUMMARY

The constant search for expand the horizons of national foreign trade and fomentation established by the national government for the development of new entrepreneurships and industries, have served as the source for this business proposal.

Beside this factor, there are new trends in food consumption, which is becoming healthier each time and with a preference towards natural food, it means, consumers worldwide have, at present, greater preference for foods and snacks that do not have a high content of artificial products.

In this document, it is embodied the idea of creating a company dedicated to the production of cereal bars based on expanded barley; as its application to international business by exporting the product to the European market being the main buyer the Dutch consumer.

The preparation of this plan started by investigating the current situation of the industry in the Netherlands market; as it is important for the establishment of a business on an international scale; considering how positive is the stage for the implementation of the project and avoid future problems due to lack of demand, saturated markets or even political and economic arenas which could not be so favorable and could potentially affect business development.

For promoting this project it has been taken as main sources of research PROECUADOR and Euromonitor International, both have provided accurate and current information allowing to establish the parameters for a successful business raised and also collaborating in the implementation of strategies; particularly marketing, which will simplify the opening and market entry.

Further the study of industry and market research, other aspects that are very important and have been considered in the development of this business plan, are; technical survey, through which it has been possible to establish the real capacity and project requirements to provide it

with adequate operational capacity and the financial study, that indicates the project's profitability through the study and analysis of both, costs investment and operation, as well as projected revenue flow. Thanks to these facts it has been allowed the calculation of two main indicators which are: the NPV and IRR, which support the decision making and scenario analysis for the establishment a new business or expand.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	II
EXECUTIVE SUMMARY	IV
INDICE DE TABLAS	XII
CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. OBJETIVOS	16
1.1.1. <i>Objetivo General</i>	16
1.1.1.1. Objetivos Específicos	16
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	16
1.3. MARCO TEÓRICO	18
1.3.1 <i>Conceptos Generales</i>	18
✓ Cereal Insuflado o Expandido:	18
1.3.2 <i>Conceptos de comercio internacional</i>	18
✓ Exportación de mercancías:	18
✓ INCOTERM:	18
✓ Arancel:	19
✓ Barreras arancelarias y no arancelarias:	19
✓ Acuerdos Comerciales:	19
1.3.3 <i>Conceptos Estratégicos</i>	20
✓ Las cinco fuerzas de Porter:	20
✓ Rivalidad entre empresas competidoras	20
✓ Ingreso potencial de nuevos competidores	20
✓ Desarrollo potencial de productos sustitutos	20
✓ Capacidad de negociación de los proveedores	21
✓ Capacidad de negociación de los consumidores	21
✓ Análisis PEST	21
✓ Cadena de Valor	21
✓ Misión	22
✓ Visión	22
✓ Estructura de la organización	22
✓ Aspectos legales	22
1.3.4 <i>Conceptos Técnicos</i>	22
✓ Tamaño del proyecto	22
✓ Capacidad ociosa:	22
✓ Nivel de utilización	22
✓ Factores condicionantes del tamaño	23
✓ Localización	23
✓ Capacidad	23
✓ Diagrama de flujo funcional	23
1.3.5 <i>Conceptos de Marketing</i>	23
✓ Marketing:	23
✓ Investigación de mercado	23
✓ Mercado proveedor	23
✓ Mercado competidor	24
✓ Mercado distribuidor	24
✓ Mercado consumidor	24
✓ Segmentación de mercado:	24
✓ Mercado Meta	25
✓ Marketing mix	25
✓ Producto	25
✓ Precio	25
✓ Plaza	25
✓ Promoción	25
1.3.6 <i>Conceptos Económicos</i>	25

✓	Ingreso Nacional Bruto:	25
✓	PIB.....	26
✓	Balanza Comercial.....	26
✓	Balanza de Pagos	26
✓	Inflación	26
✓	Desempleo.....	26
✓	PIB per cápita.....	26
✓	Demanda	27
✓	Análisis de la demanda	27
✓	Oferta	27
✓	Elasticidad.....	27
✓	Elasticidad Ingreso de la demanda	27
✓	Elasticidad precio de la demanda	27
✓	Elasticidad precio de la oferta	28
1.3.7	<i>Conceptos financieros</i>	28
✓	Inversión	28
✓	Capital Fijo	28
✓	Análisis de Equilibrio.....	28
✓	Costo Total.....	29
✓	Costo Fijo	29
✓	Costo Variable.....	29
✓	Proyección de demanda	29
✓	VAN:.....	30
✓	TIR:.....	30
✓	Flujo de Caja:	30
✓	Capital de Trabajo.....	31
✓	Valor Futuro Neto	31
✓	Periodo de Recuperación.....	31
✓	Costos de operación y mantenimiento.....	31
✓	Valor de desecho o salvamento	32
✓	Análisis de sensibilidad	32
✓	Tasa de descuento	32
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....		33
2.1	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	33
2.1.1	<i>Definición de agroindustria</i>	33
2.1.2	<i>La agroindustria en Holanda</i>	33
2.1.2.1	Subsector de la comida empacada – barras de cereal	35
2.1.3	<i>Oferta dentro del mercado Holandés</i>	41
2.1.4	<i>Principales países oferentes</i>	44
2.1.5	<i>Demanda dentro del mercado Holandés</i>	46
2.1.6	<i>Canales de distribución</i>	49
2.2	ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO DE HOLANDA.....	52
2.2.1	<i>Perspectiva económica</i>	53
2.2.1.1	PIB.....	53
2.2.1.2	Inflación	55
2.2.1.3	Principales Sectores económicos	55
2.2.1.3.1	Alimentos.....	55
2.2.1.3.2	Horticultura	56
2.2.1.3.3	Industria.....	56
2.2.1.3.4	Servicios.....	56
2.2.1.4	Comercio Exterior	57
2.2.1.4.1	Relaciones Bilaterales con Ecuador	59
2.2.1.4.2	Transporte	60
2.2.2	<i>Perspectiva Socio – cultural</i>	61
2.2.2.1	Demografía	61
2.2.2.2	Distribución de la población	63

2.2.2.3 El consumidor.....	65
2.2.2.3.1 Adaptación del producto según la tendencia de consumo.....	66
2.2.3 Estructura Política.....	67
2.2.3.1 Político legal.....	68
2.2.3.1.1 Reglamentos para la entrada al mercado holandés.....	69
2.2.4 Perspectiva Tecnológica.....	76
2.3 FACTORES DEL MACRO – ENTORNO (DIAMANTE DE PORTER).....	77
2.3.1 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	77
2.3.2 Sectores conexos y de apoyo.....	78
2.3.3 Condiciones de los factores.....	82
2.3.4 Condiciones de la Demanda.....	86
2.3.5 Papel de la Casualidad.....	87
2.3.6 Papel del Gobierno.....	88
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	92
3.1 PROBLEMA O SITUACIÓN.....	92
3.1.1 Objetivo General.....	92
3.1.2 Objetivos Específicos.....	92
3.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	92
3.2.1 Fuentes Primarias.....	92
3.2.2 Fuentes Secundarias.....	93
3.3 ALCANCE.....	93
3.4 HERRAMIENTAS.....	93
3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	94
3.6 CONCLUSIONES.....	95
3.7 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS.....	96
3.8 SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	100
3.8.1 Geográficas.....	100
3.8.2 Socio – Económicas.....	101
3.8.3 Demográficas.....	101
3.8.4 Psicográficas.....	102
3.8.4.1 Vals I.....	103
3.8.4.2 Vals II.....	103
3.8.5 Por ventaja buscada.....	103
3.8.6 Comportamentales.....	104
3.8.7 Segmentación Ponderada.....	105
3.8.7.1 Mercado Objetivo.....	105
3.9 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA.....	106
3.9.1 Perfil del Consumidor.....	106
3.9.2 Tendencias de Consumo.....	107
3.10 PATRONES DE CONSUMO.....	109
3.10.1 Tipos de comida consumida por edad y por género.....	109
3.10.2 Cantidades de comida consumida por edad y género.....	110
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING.....	113
4.1 INTRODUCCIÓN.....	113
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	113
4.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	114
4.3.1 Objetivo General.....	114
4.3.2 Objetivos Específicos y Estrategias.....	114
4.3.2.1 Producto.....	114
4.3.2.1.1 Objetivos de Producto.....	114
4.3.2.1.2 Estrategias de producto.....	114
• Estrategia de diferenciación.....	114

• Estrategia de Packing	115
4.3.2.2 Precio	116
4.3.2.2.1 Objetivos de precio	116
4.3.2.2.2 Estrategias de Precio	117
• Competitivos	117
• Fijación de precios basada en el valor	117
4.3.2.3 Plaza	118
4.3.2.3.1 Objetivos de Plaza	118
4.3.2.3.2 Estrategia de Plaza	119
• Canal de distribución	119
✓ Ventajas de trabajar con Differentrade	119
✓ Desventajas de Trabaja con Differentrade	120
• Integración del Canal de Suministros	120
• Ubicación y Características del punto de Venta	120
• Estrategia de Distribución Selectiva	121
4.3.2.4 Promoción	123
4.3.2.4.1 Objetivos de Promoción	123
4.3.2.4.2 Estrategias de Promoción	124
• Estrategia de Publicidad	124
• Participación en Ferias	125
• Estrategia Push	125
• Promoción para consumidores	126
4.3.2.5 Posicionamiento	126
4.3.2.5.1 Objetivos de Posicionamiento	126
4.3.2.5.2 Estrategia de Posicionamiento	127
• Estrategia de Branding	127
4.3.2.6 Crecimiento y participación de mercado	127
4.3.2.6.1 Objetivos de crecimiento y participación de mercado	127
4.3.2.6.2 Estrategias de Crecimiento	127
• Diversificación Concéntrica	127
4.3.2.6.3 Estrategia de Participación de Mercado	128
• Estrategia de penetración intensiva	128
CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO	130
5.1 FACTORES CONDICIONANTES DEL TAMAÑO DEL PROYECTO	130
5.1.1 <i>Unidad de Medida</i>	130
5.1.2 <i>Diseño del proceso productivo</i>	131
5.1.2.1 Cadena de Valor	131
5.1.2.2 Diseño de la Cadena de Valor	131
5.1.2.3 Desglose de la cadena de Valor	132
5.1.2.3.1 Gestión de compras	132
5.1.2.3.2 Logística interna y abastecimiento	132
5.1.2.3.3 Producción	133
5.1.2.3.4 Logística Externa	133
5.1.2.3.5 Servicio Post venta	133
5.1.2.4 Flujograma del proceso de Valor Agregado	134
5.1.3 <i>Capacidad del Negocio</i>	134
5.1.3.1 Capacidad Instalada	134
5.1.3.2 Capacidad Efectiva	137
5.2 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO	139
5.2.1 <i>Macro-localización</i>	140
5.2.2 <i>Micro-localización</i>	141
5.2.2.1 Factores Locacionales	141
5.2.3 <i>Cálculo de factores ponderados</i>	143
5.2.3.1 Mapa de micro localización	145
Simbología	145
5.3 INGENIERÍA Y CONCEPCIÓN ARQUITECTÓNICA DEL NEGOCIO	145

5.3.1	<i>Requerimiento de Equipo y Maquinaria para el funcionamiento productivo</i>	146
5.3.1.1	Equipo y maquinaria	146
5.3.1.2	Requerimientos de Talento Humano	148
5.3.1.3	Requerimientos de insumos y productos	149
5.3.1.3.1	Requerimiento de insumos	152
	• Fundas	152
5.4	DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	152
5.4.1	<i>Plano arquitectónico</i>	152
5.5	DISEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO	154
5.5.1	<i>Diagrama de Flujo</i>	154
5.5.1.1	Descripción de diagrama de flujo	156
	• Recepción de material:	156
	• Materia prima y suministros de empaque:	156
	• Orden de producción:	156
	• Inventarios:	156
	• Pesado:	156
	• Mezclado:	156
	• Laminado:	156
	• Control de calidad:	157
	• Horneado:	157
	• Enfriamiento:	157
	• Sellado	157
	• Empacado	157
	• Control de calidad	157
	• Producto Terminado	158
	• Exportación	158
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL		159
6.1	OBJETIVO GENERAL	159
6.1.1	<i>Objetivos Específicos y Estrategias</i>	159
6.1.1.1	Filosofía empresarial	159
6.1.1.1.1	Objetivo de filosofía empresarial	160
6.1.1.1.2	Estrategia de Filosofía	160
	✓ Misión	160
	✓ Visión	160
	✓ Valores corporativos	160
6.1.1.2	Organización Empresarial	161
6.1.1.2.1	Objetivo de organización empresarial	161
6.1.1.2.2	Estrategias de organización empresarial	162
	✓ Políticas de selección y reclutamiento	164
	✓ Políticas de selección	165
	✓ Políticas de contratación	165
	✓ Políticas de capacitación	166
	✓ Políticas de Remuneración	166
	✓ Políticas de evaluación de desempeño	167
	✓ Gerente Administrativo – Financiero	168
	✓ Gerente Comercial	169
	✓ Gerente de Producción	170
	✓ Asesor de Cuenta	171
	✓ Coordinador de Procesos Aduaneros	172
	✓ Coordinador de Bodega	173
	✓ Política de Calidad	174
	○ Buenas Prácticas de Manufactura	174
	✓ Política de Seguridad y Salud Ocupacional	176
	✓ Política Financiera – Comercial	177
6.1.1.3	Dirección organizacional	178
6.1.1.3.1	Objetivo de dirección organizacional	178

6.1.1.3.2	Estrategia de dirección organizacional	178
6.1.1.4	Sistema de control	179
6.1.1.4.1	Objetivo del sistema de Control	179
6.1.1.4.2	Estrategia del sistema de Control	180
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO		181
7.1	OBJETIVOS FINANCIEROS	181
7.1.1	<i>Objetivo General</i>	181
7.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	181
7.2	DEMANDA POTENCIAL Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO	182
7.3	FORMA DE PAGO	183
7.4	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	184
7.4.1	<i>Inversión Fija</i>	184
7.4.1.1	Activos tangibles	184
7.4.1.1.1	Construcciones:	184
7.4.1.1.2	Maquinaria y Equipo	185
7.4.1.1.3	Equipo de oficina y mobiliario	185
	• Mobiliario	185
7.4.1.2	Activos Intangibles	185
7.5	RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL	186
7.6	PRESUPUESTO DE EGRESOS	187
7.6.1	<i>Costos de Operación y Mantenimiento</i>	190
7.6.1.1	Resumen de Costos de Operación y mantenimiento	190
7.6.1.2	Cálculo demostrativo del Capital de Trabajo	191
7.6.1.2.1	Justificación de los días de desfase	191
7.6.2	<i>Estructura del Financiamiento</i>	193
7.7	PRESUPUESTO DE INGRESOS	194
7.7.1	<i>Cálculo del valor de la tasa del proyecto con financiamiento (WACC)</i>	198
7.7.2	<i>Cálculo del valor de desecho</i>	199
7.7.3	<i>Flujo de Caja Proyectado</i>	200
7.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	204
7.8.1	<i>Interpretación del VAN</i>	204
7.8.2	<i>Interpretación del TIR</i>	205
7.8.3	<i>Período de Recuperación</i>	205
7.8.4	<i>Cálculo del punto de Equilibrio</i>	206
7.8.5	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	208
7.8.5.1	Análisis de sensibilidad	208
7.8.5.1.1	Análisis de Sensibilidad del VAN	209
7.8.5.1.2	Análisis de Sensibilidad del TIR	210
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		214
8.1	CONCLUSIONES	214
8.2	RECOMENDACIONES	216
BIBLIOGRAFÍA		218
ANEXOS		222

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias de diferenciación	47
Tabla 2: Crecimiento Balanza Comercial Ecuador – Holanda	60
Tabla 3: Información demográfica de Holanda	62
Tabla 4: Densidad Poblacional según zonas	63
Tabla 5: Distribución de la población por edades.....	64
Tabla 6: Líneas de Crédito otorgadas por CORPEI.....	86
Tabla 9: Matriz de selección de mercados	99
Tabla 10: Segmentación según variables geográficas	101
Tabla 11: Segmentación según variables socio - Económicas.....	101
Tabla 12: Segmentación según Variables Demográficas.....	102
Tabla 13: Segmentación según Variables Psicográficas.....	102
Tabla 14: Segmentación Psicográfica Vals I	103
Tabla 15: Segmentación Psicográfica Vals II.....	103
Tabla 16: Segmentación comportamental.....	104
Tabla 17: Ponderación del producto	105
Tabla 7: Porcentaje de consumo de alimentos según género.....	110
Tabla 18: Capacidad Instalada Maquinaria.....	135
Tabla 19: Tiempo de preparación de un lote de producción.....	136
Tabla 20: Cuadro de suplementos.....	137
Tabla 21: Cuadro de porcentaje ponderados localización.	144
Tabla 22; Formulación y cantidades requeridas para la elaboración de barras de cereal	150
Tabla 23: Cantidad total de requerimiento de Materia Prima.....	151
Tabla 24: Descripción perfil Gerente Administrativo Financiero	169
Tabla 25: Descripción perfil Gerente Comercial	170
Tabla 26: Descripción perfil Gerente de Producción.....	170
Tabla 27: Descripción perfil Asesor de Cuenta	171
Tabla 28: Descripción perfil Coordinador de Procesos Aduaneros.....	172
Tabla 29: Descripción perfil Coordinador de Bodega	173
Tabla 30: Demanda Potencial para Barras de Cereal.....	183
Tabla 31: Resumen Inversión Inicial	186
Tabla 32: Presupuesto de Egresos.....	189
Tabla 33: Resumen de costos de operación y mantenimiento	190
Tabla 34: Cálculo estimado de días de desfase.....	192
Tabla 35: Tabla de Amortización del préstamo	194
Tabla 36: Escandallo Operativo de Costos de Exportación.....	195
Tabla 37: Flujo de Ingresos.....	197
Tabla 38: Cálculo del Valor de Desecho del Proyecto	200
Tabla 39: Flujo de Caja con Financiamiento "Alimentos Kilmu"	202
Tabla 40: Cálculo del período de recuperación	206
Tabla 41: Costos Fijos y Variables. Punto de Equilibrio.....	207
Tabla 42: Sensibilidad VAN.....	209
Tabla 43: Sensibilidad TIR	210
Tabla 44: Tabla de Costos para obtención de permisos de funcionamiento.....	227
Tabla 45: Requisitos especiales para Establecimientos procesadores de Alimentos.....	236

Tabla 46: Materia Prima e insumos	238
Tabla 47: Equipos de oficina	239
Tabla 48: Mobiliario	239
Tabla 49: Activos intangibles	240
Tabla 50: Materias Primas	241
Tabla 51: Salarios colaboradores	242
Tabla 52: Servicios básicos.....	242
Tabla 53: Suministros de oficina	243
Tabla 54: Cuadro de amortización.....	243
Tabla 55: Depreciación	244
Tabla 56: Detalle de depreciaciones "Alimentos Kilmu"	246

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Crecimiento interanual por categoría de producto.....	36
Ilustración 2: Monto de Ventas por categoría de producto.....	37
Ilustración 3: Crecimiento del precio en el mercado	38
Ilustración 4: Crecimiento del precio según categoría de producto.....	39
Ilustración 5: Proyección del crecimiento del precio por Kg	40
Ilustración 6: Participación de marcas en el mercado de snack bars	42
Ilustración 7: Valor importado en 2013	45
Ilustración 8: Principales canales de distribución	49
Ilustración 9: Crecimiento de los canales de distribución en el período actual	50
Ilustración 10: Participación y crecimiento tiendas de comestibles	51
Ilustración 11: Evolución del PIB en Holanda	53
Ilustración 12: Evolución del PIB de Holanda Trimestralmente	54
Ilustración 13: Balanza Comercial Países Bajos Holanda	57
Ilustración 14: Principales destinos de Exportación de Holanda.....	58
Ilustración 15: Principales Proveedores de Holanda	59
Ilustración 16: Diagrama de distribución poblacional	64
Ilustración 17: normas de Etiquetado	72
Ilustración 18: Diamante de Porter	77
Ilustración 19: Producción del Cultivo de Cebada por provincia	83
Ilustración 20: Financiamiento Productivo Tipo I.....	84
Ilustración 21: Financiamiento Productivo Tipo II.....	85
Ilustración 22: Supermercados C 1000	121
Ilustración 23: Supermercados Albert Heijn.....	122
Ilustración 24: Cadena de Distribución "Alimentos Kilmu"	122
Ilustración 25: Diseño Cadena de Valor "Alimentos Kilmu"	131
Ilustración 26: Macro localización.....	140
Ilustración 27: Micro localización del proyecto	145
Ilustración 28: Marmita Industrial	146
Ilustración 29: Diagrama de flujo funcional de producción	155
Ilustración 30: Estructura Organizacional “Alimentos Kilmu”	162
Ilustración 31: Porcentajes de Inversión inicial	187
Ilustración 32: Punto de Equilibrio Thaní.....	208
Ilustración 33: Sensibilidad del VAN	209
Ilustración 34: Sensibilidad TIR	211
Ilustración 35: Sensibilidad de la TIR	212
Ilustración 36: Sensibilidad VAN y TIR	213
Ilustración 37: Patrones de consumo en Holanda segmento de mercado	224
Ilustración 38: Plano arquitectónico	225
Ilustración 39: Proyecto de Etiqueta	225
Ilustración 40: Tabla de base imponible de patente.....	226
Ilustración 41: Flujograma de valor agregado	229
Ilustración 42: Proceso de constitución de una empresa	232
Ilustración 43: Proceso para adquisición de LUAE.....	233
Ilustración 44: Requisitos para obtener permiso de funcionamiento.....	236

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Entrevista	222
Anexo 2: Principales Estaciones en Holanda.....	223
Anexo 3: Patrones de Consumo	224
Anexo 4: Plano Arquitectónico.....	225
Anexo 5: Proyecto de Etiqueta	225
Anexo 6: Regulaciones para el funcionamiento de una empresa	226
Anexo 7: Flujograma de Procesos	228
Anexo 8: Regulaciones y disposiciones para la constitución de “Alimentos Kilmu”	230
Anexo 9: Inversiones Maquinaria y Equipo	238
Anexo 10: Depreciación	244

CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocio para la elaboración y exportación de barras de cereal a base de cebada al mercado Holandés.

1.1.1.1. *Objetivos Específicos*

- Analizar la situación del contexto del mercado holandés para el desarrollo de la idea de negocio.
- Determinar la demanda existente en el mercado holandés para barras de cereales.
- Diseñar un plan de marketing para posicionar a la empresa y el producto dentro del mercado Holandés.
- Diseñar la operación, estructura y procesos para determinar el tamaño idóneo del proyecto.
- Realizar un análisis financiero y económico que indiquen la rentabilidad del proyecto.

1.2. Justificación de la idea de Negocio

En la actualidad el desarrollo social y económico del país encuentra su sustento en una estrategia que propone como base una economía de diversificación y dinámica productiva donde se encuentren integrados la inclusión e innovación social con la tecnología.

El Plan Nacional del Buen vivir nos propone entonces que a partir de este nuevo sistema de economía –popular y solidario-; en donde lo que se busca es el cambio hacia una nueva matriz productiva, se deje de lado la alta dependencia de la extracción de recursos como el petróleo y una evolución hacia una producción industrial de alto valor agregado teniendo como un punto destacado la autosuficiencia alimentaria mediante la reducción de importaciones de alimentos y fomento de las exportaciones de productos industrializados a

los cuales se les ha dado más importancia en la actualidad en el ámbito comercial (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2014) y los cuales incitan a una dieta equilibrada, como es el caso de la cebada expandida.

En el ámbito internacional, la actual tendencia en cuanto a gustos y preferencias de alimentos se encuentra enfocada en el consumo de productos más nutritivos, altos en fibra y bajos en grasas saturadas (Revista Líderes, 2014); condición que es influenciada por los términos de salud que las personas han vivido durante los últimos años debido al alto consumo de comida rápida y lo cual ha pasado factura en términos de obesidad, estrés y problemas cardiovasculares (Porras López, 2011)

El estilo de vida más acelerado, en donde el tiempo adquiere un valor prioritario por temas de trabajo, familia y negocios es otro de los factores que han provocado que las personas cambien sus hábitos alimenticios y busque comida saludable de fácil acceso, consumo rápido y bajo costo.

Estos cambios tanto en el ámbito nacional, donde el gobierno se consolida como dinamizador de la producción y hace un esfuerzo por fortalecer cada vez más a las MIPYMES¹ en la nueva estructura productiva; en conjunto con las oportunidades que ofrece el mercado internacional en cuanto al consumo de alimentos, hacen posible la creación de empresas dedicadas a la fabricación de alimentos y la internacionalización de productos basados en cereales saludables como es el caso de barras de cebada, el cual por su alto contenido nutritivo tiene una alta posibilidad de aceptación en mercados como son el de la Unión Europea, especialmente el mercado Holandés, en donde el gasto destinado al consumo de alimentos es del 10% de los ingresos correspondiendo al cuarto rubro más importante dentro

¹ Política 10.5: Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas – Mipymes– en la estructura productiva. “Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017”

de los hogares y donde los consumidores son personas preocupadas por el consumo de alimentos balanceados y saludables. (Porras López, 2011)

1.3. Marco Teórico

1.3.1 Conceptos Generales

✓ *Cereal Insuflado o Expandido:*

El cereal insuflado o expandido es una de las nuevas tendencias dentro del consumo de alimentos; su producción es realizada a través de un proceso industrial mediante el cual se somete a los cereales a un cambio de temperatura, introduciendo presión, haciéndolos más ligeros y provocando su cambio de tamaño. Es un producto listo para su consumo y se lo puede encontrar a manera de snack. (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2012)

1.3.2 Conceptos de comercio internacional

✓ *Exportación de mercancías:*

Para una empresa es importante abrir su mercado más allá del mercado local, por lo cual ven las exportaciones como una oportunidad de expansión de sus operaciones y acuden a ella ya que es una transacción económica internacional de productos o servicios intangibles y /o tangibles. (Daniels, L.H, & P., 2010)

✓ *INCOTERM:*

Dentro del comercio internacional es de gran importancia definir los INCOTERMS bajo los cuales se trabajara dado que son las reglas internacionales que son utilizadas para la interpretación de los principales términos usados en los contratos de compraventa internacional. Definen los criterios de distribución, gastos, trámites aduaneros y transmisión de riesgo, y responsabilidad entre el importador y el exportador. (Cala & Alarcón Peña, 2006)

Por lo general se acostumbra a trabajar en términos CIF y FOB.

✓ ***Arancel:***

El arancel o derecho de aduana consiste en un impuesto que los gobiernos gravan sobre los productos que se envían a nivel internacional. (Daniels, L.H, & P., 2010)

Tener en cuenta la partida arancelaria y el arancel a pagar harán del trámite a realizar un poco más simplificado ya que se evitarán temas de incautaciones o demoras al momento de desaduanizar.

✓ ***Barreras arancelarias y no arancelarias:***

Son aquellas que pueden afectar directamente a los precios o a la cantidad de producto. (Daniels, L.H, & P., 2010)

Al igual que un arancel cumple la función de proteger al mercado local. Es importante antes de realizar la exportación dar cumplimiento a todos los requisitos que se indiquen para un determinado producto como: permisos sanitarios, certificado de origen, etiquetado, etc.

✓ ***Acuerdos Comerciales:***

Acuerdos realizados entre países para reducir barreras arancelarias y no arancelarias que faciliten el libre tránsito de bienes y servicios. (Hill, 2011)

Para poder realizar una exportación dentro del campo comercial es necesario que las empresas realicen un análisis de la existencia o no los acuerdos comerciales entre los países; más aún conocer si existe alguno con el país al cual se quiere exportar. En el caso de Ecuador al mercado de Países Bajos será el Sistema Global de Preferencias Comerciales, además se espera que la culminación de las negociaciones con la UE favorezca al desarrollo de la presente idea de negocio.

1.3.3 Conceptos Estratégicos

Para el análisis del contexto local donde se realizará el proyecto a parte de un análisis PEST se tomara en consideración las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de identificar de mejor manera las oportunidades que presentan el mercado.

✓ *Las cinco fuerzas de Porter:*

Es un modelo de análisis competitivo usado para el desarrollo de estrategias en las industrias de alta competencia, donde la rivalidad de las empresas es intensa, los nuevos rivales pueden entrar con facilidad y los proveedores y clientes pueden negociar dentro de un amplio margen. (David, 2008)

✓ *Rivalidad entre empresas competidoras*

La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme ingresan más competidores y asemejan su tamaño. Las estrategias juegan un papel importante para representar una ventaja competitiva sobre las empresas rivales.

✓ *Ingreso potencial de nuevos competidores*

El fácil ingreso de nuevas empresas a la industria provoca que la intensidad de la competencia aumente.

✓ *Desarrollo potencial de productos sustitutos*

La competencia no siempre se refiere a las industrias dentro de la cual participa la organización; es importante también considerar los fabricantes de otras industrias que pueden llegar a ser sustitutos de nuestro producto.

✓ ***Capacidad de negociación de los proveedores***

Este aspecto llega a afectar la intensidad de la competencia cuando existe un gran número de proveedores o muy pocas materias primas sustitutas. Pues al presentar este tipo de escenarios, los proveedores podrían jugar con los precios y la calidad de los productos.

En el caso de la existencia de gremios, los proveedores pueden llegar a tener un mayor poder de negociación.

✓ ***Capacidad de negociación de los consumidores***

Si la empresa se encuentra dentro de un mercado que cuenta con un número considerable de participantes y que se encuentra organizado el mercado se vuelve cada vez más exigente y poco atractivo para las empresas por lo cual un análisis exhaustivo de la capacidad de los clientes permite conocer con más precisión la demanda.

La capacidad que tengan de negociar los compradores dependerá de que tan diferenciado ser el producto y cuánta posibilidad exista de encontrar un sustituto.

✓ ***Análisis PEST***

Consiste en un análisis para revisar el entorno general, en donde se examina el impacto que los factores externos pueden generar afectando el desarrollo futuro de la empresa y que se encuentran fuera del control de la misma. (Martinez & Milla Gutierrez, 2012) Dentro de este análisis se encuentran cuatro factores clave que son: Económico, Tecnológico, Político y Social.

✓ ***Cadena de Valor***

“Conjunto de actividades relacionadas de creación de valor que un empresa realiza para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto.”

✓ **Misión**

Declaración del propósito de ser de la empresa que la distingue de otras compañías similares y la cual ayuda a determinar los objetivos y estrategias por lo cual debe ser amplia y responder a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?”

✓ **Visión**

Es la razón de ser de la empresa y es la declaración de donde queremos estar con ella en 3 o 5 años. Señala la dirección de la organización respondiendo la pregunta: “¿Qué queremos llegar a ser?” (Canelos Salzar, 2010)

✓ **Estructura de la organización**

Son los medios que pueden llegar a manejar una empresa con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes áreas y coordinar efectivamente las mismas. (Canelos Salzar, 2010)

✓ **Aspectos legales**

Hace referencia a todos los trámites de constitución respectivos que la organización debe llevar a cabo y autorizaciones que regirán el funcionamiento de las actividades comerciales a realizarse.

1.3.4 Conceptos Técnicos

✓ **Tamaño del proyecto**

El tipo de proyecto a realizarse define la capacidad de producción dentro de un período según las instalaciones productivas que se posea la organización.

✓ **Capacidad ociosa:**

La parte la capacidad que no se encuentra utilizada dentro de determinado periodo de tiempo.

✓ **Nivel de utilización**

Porcentaje de uso efectivo de la capacidad instalada.

✓ ***Factores condicionantes del tamaño***

Existen factores que inciden en la decisión sobre el tamaño del proyecto y son: Población objetivo – Demanda, Financiamiento, Tecnología, localización, Estacionalidad.

✓ ***Localización***

Seleccionar la ubicación idónea del proyecto, donde se produzca un mayor nivel de beneficio y un menor nivel de costos. Dentro de ella se debe hacer un análisis de macro – localización y micro – localización.

✓ ***Capacidad***

Nivel máximo de producción que una organización puede tener.

✓ ***Diagrama de flujo funcional***

Diseño de los procesos a realizarse dentro del cual se busca que todas las actividades agreguen valor al bien o servicio.

1.3.5 Conceptos de Marketing

✓ ***Marketing:***

Involucra estrategias de mercado, ventas, estudio de mercado, posicionamiento; mediante este se conoce el tipo de público que se interesa por nuestro producto.

✓ ***Investigación de mercado***

Se realiza analizando el comportamiento del consumidor en los mercados de prueba con el objetivo de probar una hipótesis sobre el mismo.

✓ ***Mercado proveedor***

Factor crítico debido a la dependencia de la calidad, cantidad, oportunidad de recepción y costos que necesita para la actividad del proyecto. Es importante proyectar la situación de este mercado y no basarse solo en la información actual. Para este mercado se debe

considerar las alternativas para obtener las materias primas, precios y condiciones de compra, sustitutos, bodegaje, tiempos de recepción, disponibilidad, crédito y descuentos.

✓ ***Mercado competidor***

Este análisis debe ir más allá de la participación de mercado, se debe distinguir los tipos de competidores entre los que se encuentran:

- Competidores Directos: Son aquellas empresas que venden y producen productos similares, por lo cual se debe tener conocimiento de su principal estrategia en cuanto a precios, plazos, costos y descuentos de volúmenes.
- Competidor Indirecto: Es la existencia de un mercado no tradicional con el cual se compite por captar consumidores.

✓ ***Mercado distribuidor***

Un mercado con pocas variables a analizar pero que se debe considerar su información en cuanto a calidad de servicio, garantía de entrega y costos de distribución; todo esto ya que se transmite al consumidor a través del precio.

✓ ***Mercado consumidor***

El mercado en el que reside la viabilidad del proyecto por ser quien adquiere el producto, por lo cual se debe determinar una demanda real para el producto.

✓ ***Segmentación de mercado:***

El proceso mediante el cual se fracciona un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos diferentes y los cuales pueden necesitar de productos o mezclas de marketing distintivos. (Kotler & Armstrong, 2008)

Mediante la segmentación de mercado las empresas pueden focalizar sus esfuerzos de marketing en el mercado meta ya que se conoce a los consumidores de una forma real y efectiva.

✓ ***Mercado Meta***

El proceso mediante el cual se evalúa el atractivo de cada segmento de mercado y se selecciona en los que se ingresará. (Kotler & Armstrong, 2008)

✓ ***Marketing mix***

Herramientas usadas por las empresas para implementar estrategias de marketing y alcanzar los objetivos. Las herramientas también son conocidas como las cuatro P's.

✓ ***Producto***

Cualquier bien o servicio que satisface la necesidad demandada por el mercado consumidor. Se debe analizar: cartera, diferenciación, marca y presentación.

✓ ***Precio***

El valor que el consumidor intercambia por el producto. Este es el elemento que se fija a más corto plazo y que se adapta rápidamente. Para su determinación se considera el costo de producción y distribución, margen de utilidad, objetivos y estrategias de Marketing.

✓ ***Plaza***

Elemento que busca que el producto llegue al consumidor satisfactoriamente y toma en consideración la cadena de distribución, distribución física y merchandising.

✓ ***Promoción***

La difusión del mensaje que busca transmitir la empresa al público objetivo se lo realiza mediante la promoción que aplique la empresa dentro de su plan o estructura de marketing.

1.3.6 Conceptos Económicos

✓ ***Ingreso Nacional Bruto:***

Mide el ingreso generado por la producción interna total y las actividades internacionales de producción de las empresas nacionales. (Daniels, L.H, & P., 2010)

✓ ***PIB***

Valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de las fronteras de un país en un periodo determinado, sin importar si el producto fue fabricado por una empresa nacional o internacional. (Manliw, 2009)

Tanto el PIB como el INB permiten tener un panorama más amplio del estado de la economía de un país y que tan certero puede resultar realizar negocios en esa plaza.

✓ ***Balanza Comercial***

Es conocido como el valor de las exportaciones de una nación menos el valor de importaciones; es también conocido como exportaciones netas.

✓ ***Balanza de Pagos***

Documento contable que registra las transacciones comerciales y financieras de un país. Se encuentra constituida por la cuenta corriente y la cuenta capital. (Daniels, L.H, & P., 2010)

✓ ***Inflación***

Medida del incremento aumento general y sostenido en el total de los precios de la economía medido frente al nivel estándar del poder adquisitivo. (Manliw, 2009)

✓ ***Desempleo***

Número de trabajadores que requieren un empleo remunerado pero que no lo tienen.

La tasa de desempleo a nivel internacional o local puede reflejar la capacidad de compra de los consumidores o si el consumo de una economía se encuentra en contracción.

✓ ***PIB per cápita***

Ingreso de una persona en promedio en una economía. Cuando la empresa conoce el ingreso precipita de su mercado puede realizar una estimación de su capacidad de compra y cuáles son los bienes o servicios primarios en su día a día.

✓ ***Demanda***

La cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir y que tienen la capacidad de comprar a un precio determinado.

✓ ***Análisis de la demanda***

Consiste en analizar los factores que nos permiten aproximarnos al comportamiento del consumidor. Este análisis se lo puede realizar a través de varios factores como la curva de demanda o la elasticidad además de otros factores que nos permiten determinar la misma.

✓ ***Oferta***

Es lo que el oferente está dispuesto y tiene la capacidad de vender a un precio determinado. La cantidad ofrecida tiende a aumentar cuando el precio aumenta.

✓ ***Elasticidad***

Permite medir la respuesta de la cantidad demanda u ofrecida frente a cambios en algunas variables de manera porcentual.

✓ ***Elasticidad Ingreso de la demanda***

Medida que muestra la respuesta de la cantidad demandada frente a un cambio en el ingreso del consumidor. En los bienes normales tienen una elasticidad positiva y en los bienes inferiores la elasticidad es negativa. Su fórmula es:

Elasticidad Ingreso de la demanda

$$= \frac{\text{Cambio porcentual en la cantidad demandada}}{\text{Cambio porcentual en el ingreso}}$$

✓ ***Elasticidad precio de la demanda***

Mide el cambio porcentual sobre la respuesta de la cantidad demandada a un cambio en el precio del bien. Si responde sustancialmente se dice que es elástica y si responde ligeramente hablamos de una demanda inelástica. Su fórmula es:

$$\text{Elasticidad Precio de la demanda} = \frac{\text{cambio porcentual en la cantidad demandada}}{\text{Cambio porcentual en el precio}}$$

Para una organización es de importancia considerar este análisis ya que se debe observar la sensibilidad y determinar como la variación en el precio afectará las ventas.

✓ *Elasticidad precio de la oferta*

Medida que demuestra el cambio de la cantidad ofertada respecto al cambio en el precio del bien. Se dice que la oferta es elástica cuando la cantidad ofrecida responde sustancialmente a cambios en el precio y es inelástica cuando responde ligeramente a cambios en el precio. Su fórmula es:

$$\text{Elasticidad Precio de la oferta} = \frac{\text{Cambio porcentual en la cantidad ofrecida}}{\text{Cambio porcentual en el precio}}$$

1.3.7 Conceptos financieros

✓ *Inversión*

Constituida por todos la suma de todos los bienes y servicios que se necesitan para la implementación del proyecto y que proveen la capacidad operativa al proyecto.

✓ *Capital Fijo*

Está compuesto por todos los bienes y servicios que sirven para la capacidad del proyecto como: Terrenos, Construcciones, Maquinaria, etc.

✓ *Análisis de Equilibrio*

Toda empresa en su inicio debe establecer un análisis que permita revisar los costos e ingresos del proyecto hasta encontrar el punto en donde se igualan sus ecuaciones para determinar la cantidad que se debe vender para que los ingresos cubran a los costos.

✓ ***Costo Total***

Para poder llevar a cabo un análisis de equilibrio es importante considerar los costos totales de la empresa que son la sumatoria de los costos fijos totales y los costos variables totales.

✓ ***Costo Fijo***

Es el costo que no tiene dependencia algún del volumen de producción. Puede ser total y unitario.

✓ ***Costo Variable***

Es el costo que varía según el incremento de las unidades producidas. Al igual que el costo fijo puede ser unitario o variable.

✓ ***Proyección de demanda***

Establecer el método adecuado que permita tener un conocimiento a futuro de la posible demanda para nuestro producto permitiéndonos calcular las ventas durante el horizonte del proyecto. Para poder realizar esta proyección se puede recurrir a tres tipos de métodos:

- Subjetivo: exploración basada en las opiniones de expertos.
 - Delphi: recopilación de la información brindada por un grupo de expertos mediante un proceso donde todos aportan información.
 - Consenso de Panel: es una reunión donde expertos obtienen posible información del mercado y su proyección.
 - Pronóstico visionario: realiza un estudio de las empresas ya existentes.
 - Investigación de mercado: Se puede conocer el comportamiento de los consumidores a través de encuestas en mercados de prueba.
- Causal: Proyectan la demanda mediante antecedentes.
 - Encuestas: Investigaciones de campo con el objetivo de tener una representación del universo.

✓ **VAN:**

Se considera como la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos a una tasa de descuento determinada menos la inversión inicial. Su fórmula es:

$$VAN = \frac{It - Et}{(l + i)^t} - Io$$

Para la aceptación del proyecto se debe considerar dentro del análisis que el VAN se igual o superior a cero. En el caso que el resultado sea igual a cero el proyecto entrega la rentabilidad que el inversionista exige y si es positivo existirá una cantidad adicional a la exigida. El VAN reflejará:

- Capacidad de amortización de inversión.
- Cobertura de costos.
- Ganancia de la rentabilidad exigida.
- Entrega de un remanente adicional.

✓ **TIR:**

Para el análisis del proyecto se tomará en cuenta a la tasa que mide la rentabilidad del proyecto. El TIR será interpretado como aceptado cuando sea igual o superior a la tasa de descuento. Su cálculo se da mediante la siguiente fórmula:

$$TIR = \frac{Yt - Et}{(l + i)^t} - Io = 0$$

✓ **Flujo de Caja:**

El Flujo de caja es un elemento que difiere según el tipo del proyecto para el cual se desarrolle; creación de una empresa o expansión. La construcción del mismo se lo realizará en base a los resultados. Los elementos a ser considerados para la proyección serán:

- Inversión Inicial: la suma global de los bienes y productos necesarios para el funcionamiento de la organización.
- Costos de operación y mantenimiento.
- Beneficios e ingresos de operación
- Valor de salvamento.

Los valores a presentarse serán en precios corrientes por un periodo mínimo de 10 años. Tanto la depreciación como la amortización se los considerara ya que influyen sobre el nivel de impuestos.

✓ ***Capital de Trabajo***

Financia los desfases provocados en el periodo, entre, la generación de ingresos y egresos que se realiza de forma anticipada o durante los cambios en los niveles de operación.

✓ ***Valor Futuro Neto***

Dentro del proyecto el VFN será el indicador que determina la factibilidad económica del proyecto.

✓ ***Periodo de Recuperación***

Indica a la empresa el momento en el cual se genera ingresos suficientes para recuperar la inversión inicial.

✓ ***Costos de operación y mantenimiento***

Se refieren a la etapa de operación del proyecto y en los cuales se incurre para producir la capacidad instalada.

Dentro de estos costos la organización debe considerar la materia prima, salarios, servicios, combustible, mantenimiento, suministros de oficina, Arriendo, intereses, depreciación, amortización.

✓ *Valor de desecho o salvamento*

Dentro del flujo de caja se encuentra el valor de salvamento o residual es cuál es el valor esperado en efectivo al final de la vida u horizonte del proyecto.

✓ *Análisis de sensibilidad*

Para poder revisar la marginalidad de un proyecto y evitar las limitaciones del flujo de caja se puede recurrir a un análisis de sensibilidad en donde se puede recalculan los principales indicadores; mediante el supuesto de que estos se modifiquen en el flujo neto de caja y se establezca una banda de variación que indica el grado de riesgo del negocio y la tolerancia que es capaz de soportar ante estas variaciones.

✓ *Tasa de descuento*

Rentabilidad exigida por el inversionista sobre la inversión para poder renunciar a un uso alternativo.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO.

2.1 Análisis de la Industria

La agroindustria en Holanda es una de las principales actividades comerciales que han fomentado el desarrollo económico de la región. A continuación se realiza una síntesis de la misma y su comportamiento dentro de los últimos años.

2.1.1 Definición de agroindustria

La agroindustria como tal, es una de las actividades económicas que comprende producción, industrialización y comercialización de productos agrarios, pudiendo dividirse en dos ramas que son: alimentario y no alimentario. (ABC, Definición, 2014)

Para el desarrollo de este plan de negocios nos centraremos en la categoría alimentaria, ya que es la encargada de la transformación de los productos agrarios en productos elaborados de consumo alimenticio como son: las barras de cereal.

2.1.2 La agroindustria en Holanda

Holanda a pesar de ser un país con poca extensión territorial ha logrado grandes técnicas de cultivo que le ha permitido sobresalir a nivel mundial en la industria de la agricultura, siendo uno de los principales conductores de la economía (Porrás López, 2011), comprendiendo al sector de alimentos -donde más de la mitad de la producción agraria y horticultura provienen de este sector-, bebidas y tabaco. Los grupos empresariales que representan los mayores índices de producción son: cárnicos y Lácteos.²

Este sector industrial al ser uno de los más prioritarios en el desarrollo económico cuenta con el apoyo y pro actividad del gobierno para fortalecer aún más su posición global como exportadores, además del soporte de los aliados públicos y privados a través de la alianza de metas estratégicas en el ámbito sustentable y económico.

² Negocios con Holanda. (2014) Alimentación, Descripción del Sector: Embajada del Reino de los Países Bajos en Madrid. Madrid, España. Recuperado de: <http://www.holanda.es>

Es así que su crecimiento se ha logrado a través de actividades de investigación, emprendimiento, innovación, conocimiento y la sustentabilidad en los sistemas de producción.

La innovación y sustentabilidad dentro de la agroindustria, representa para Holanda, adherir un valor agregado a sus productos para lograr obtener aún más liderazgo como exportador de productos y, sistemas integrados de soluciones agroindustriales a nivel mundial.

Las investigaciones realizadas en el medio han sido impulsadas por una mayor demanda que hace un énfasis creciente en contar con comida saludable dentro de su estilo de vida.

Holanda cuenta con las industrias más grandes dentro de la Unión Europea, incluyendo a algunas de las compañías más grandes a nivel mundial como: Unilever, Heineken, DSM, Numivo, etc. Sin embargo para el 2010 y gracias a las transacciones comerciales como: fusiones o adquisiciones, el número de empresas se ha reducido constantemente; contando ahora con un total del 17% dentro de las cuales el 75% de la producción que tienen, se las destina a la exportación. (Holland Trade, 2014)

Un factor importante que ha permitido el fortalecimiento de la industria es la cooperación existente entre agricultores, fabricantes, científicos, universitarios, gobierno y la integración de grandes multinacionales que participan en este sector, que buscan establecer una tendencia para la diversificación de sus productos; otorgando lo que sería otra ventaja al país cuando se trata de competir internacionalmente.

Otro Punto característico es que su cadena productiva; desde la siembra hasta el consumo está maniobrada de forma que cada uno de sus segmentos sean operados por empresas de clase internacional, haciendo de este sector uno de los más interactivos del comercio.

Dentro de los factores económicos, esta industria ha aumentado la población económicamente activa mediante la introducción de personal calificado. En el 2010 la industria de alimentos facturó \$315 113 millones de euros y daba empleo a 750 000 personas

a tiempo completo. Actualmente contribuye con el 10% del PIB, representando 52.2 billones de euros y más del 20% de las exportaciones industriales; además del 10% de empleo, proveyendo trabajo e ingresos de forma directa e indirecta a más de 660 000 personas. (Holland Trade, 2014)

2.1.2.1 Subsector de la comida empacada – barras de cereal

En el año 2013 las ventas al por menor de barras de cereal tuvo un crecimiento del 3% (4900 TN). Actualmente ese crecimiento es del 5% con un valor en euros de \$54 millones. (Euromonitor, 2014)

El principal producto, que lidera el crecimiento dentro del mercado son: las barras de cereal; mismas que son destinadas para el consumo en el desayuno con un 13% de crecimiento y se espera que este sea mucho más alto por su respuesta a la conveniencia del consumidor holandés, considerándose como un nicho de mercado con una proyección alentadora.

Por el lado de las demás barras de cereal, como, las barras energéticas y nutritivas consumidas a manera de snack; se proyecta un fuerte y sostenido crecimiento tanto en dinero como en volumen, debido a una respuesta positiva al precio de cada unidad y a la búsqueda de productos fortificados con ingredientes funcionales.

La proyección realizada hasta el final del 2014 fue que este tipo de productos tengan un crecimiento del 2% adicional (Euromonitor, 2014), el cual a su vez se espera que sea lento debido a que es un sector que está entrando a su etapa de madurez.

Crecimiento interanual según categoría de producto (%)

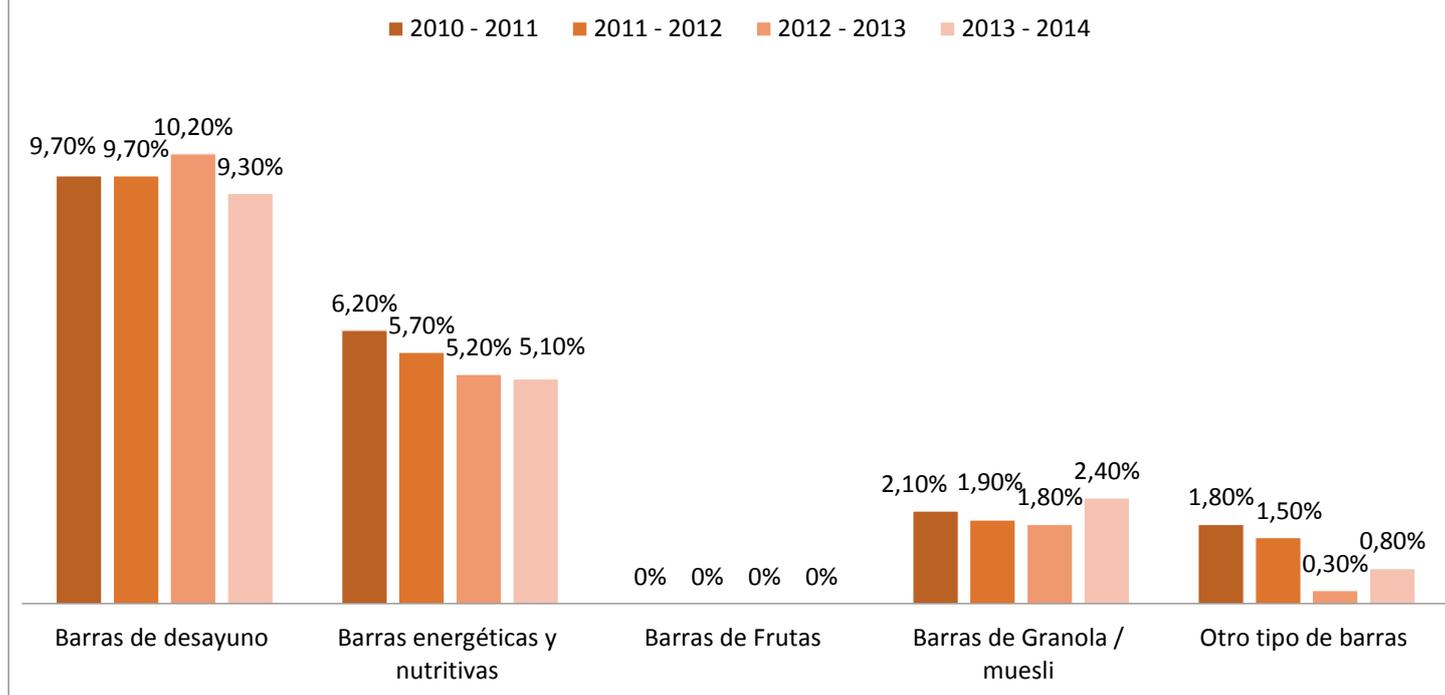


Ilustración 1: Crecimiento interanual por categoría de producto.

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Adriana Vélez

En la ilustración 1 se puede ver el comportamiento que han tenido cada una de las categorías de los diferentes productos, en donde – como se mencionó anteriormente - las barras de cereal para desayuno y energéticas / nutritivas son aquellas que han mantenido un crecimiento dentro de los últimos 4 años con un porcentaje de 9,3% y 5,1% respectivamente en el último período (2013 – 2014). De igual manera se ve el estancamiento que ha tenido la categoría de barras de granola, con crecimientos no mayores a 2,4%.

La industria de barras de cereal (sin considerar aquellas a base de granola) es uno de los sectores que cuenta con productos de mayor representación en el mercado y muestra un mayor crecimiento potencial, ya que no se encuentra explotado en su totalidad en cuanto a diversificación de productos. Los factores que en su mayoría están involucrados dentro de este desarrollo y crecimiento son: la mayor conciencia por la salud (debido a lo cual ha incrementado el consumo de productos que muestren mayores beneficios nutricionales), la

conveniencia y el incremento en el consumo de las comidas “ready to go”. (Porrás López, 2011).

Dentro de las preferencias de marca se encuentran las conocidas como “marcas blancas”, mismas que representan un ahorro económico y han demostrado un mayor y fuerte crecimiento.

Las barras de granola y muesli siguen teniendo su protagonismo en el mercado de las barras de snack con un 69% del total del volumen de ventas (Euromonitor, 2014), gracias a la percepción que tienen de ser nutritivas y saludables, conjuntamente con el liderazgo en cuanto a la introducción de nuevas líneas de productos. No obstante se espera que el rango de crecimiento de este tipo de productos disminuya, por encontrarse dentro de su ciclo de vida en la etapa de madurez y se encuentra con mayor competencia por parte de marcas más económicas.

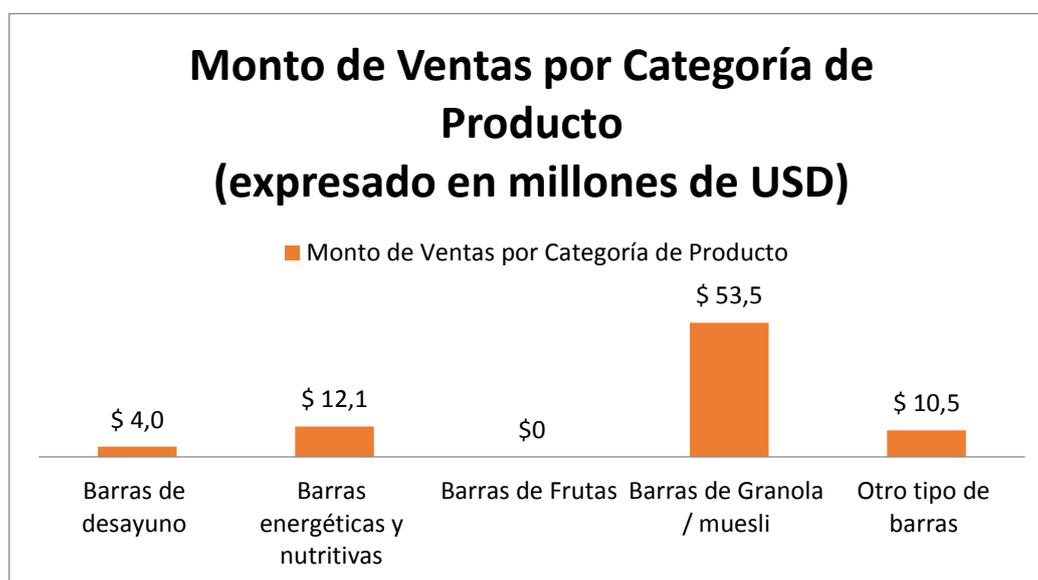


Ilustración 2: Monto de Ventas por categoría de producto.

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Adriana Vélez

Aquí se puede apreciar el monto de ventas en lo que respecta al 2014; viéndose muy evidente que las barras de granola continúan liderando el mercado con 53,5 millones de dólares,

seguido por las barras energética / nutritivas, mismas que cuentan con un potencial de crecimiento, con \$12,1 millones de dólares vendidos en el anterior año.

En términos de la industria de barras de cereal en general, se prevé que tenga una leve caída; uno de los temas principales son: el precio. El consumidor espera encontrar precios más cómodos y acordes a su economía así como también productos que demuestren una calidad superior o con mayor valor agregado; haciendo que el segmento de precios medios se encuentre bajo presión y tenga un crecimiento limitado. Esto a su vez ha provocado que las compañías que cuentan con mayor protagonismo no estén dispuestas a aportar sus recursos en innovaciones. Este punto puede ser considerado una oportunidad de ingreso para el nuevo producto de la empresa “Alimentos Kilmu”: barra de cereal de cebada, ya que la competencia se encontrará en una fase de “stand by” durante el lanzamiento del producto.

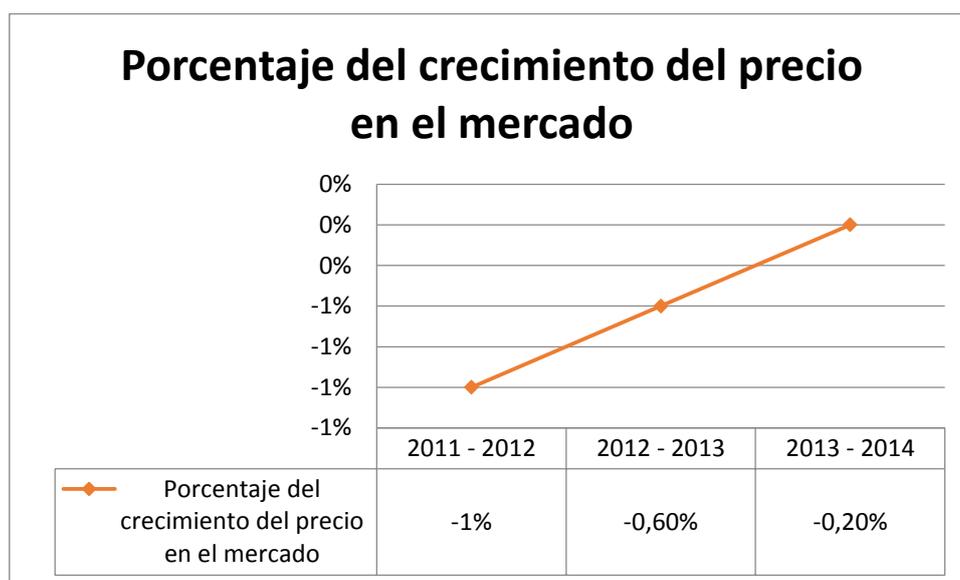


Ilustración 3: Crecimiento del precio en el mercado

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Adriana Vélez

En los últimos tres períodos anuales el precio dentro del mercado ha presentado un crecimiento moderado, pasando de -1% en el período 2011 – 2012 a un -0,2% en el período actual; lo que significa que el sector se encuentra con un mejor desempeño y que el mercado

está recuperando la confianza; provocando que la sensibilidad que se tiene ante los precios, ya no sea un mayor impedimento para el consumo de snack bars.

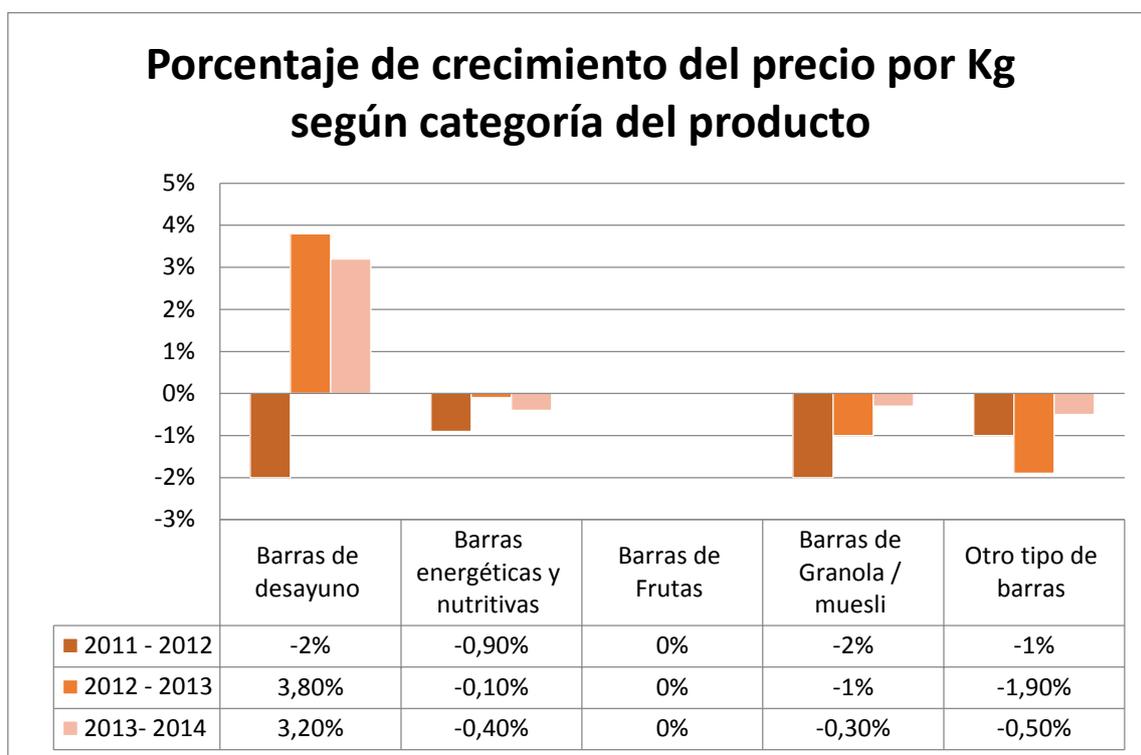


Ilustración 4: Crecimiento del precio según categoría de producto.

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Adriana Vélez

En cuanto al precio, dentro de los últimos tres períodos anuales, de los productos que se encuentran dentro del segmento de barras de cereal han presentado una decaída por las razones explicadas anteriormente. La caída más representativa la muestra el campo “otro tipo de snackbars” con un -0,5% para el para el período anterior (2013- 2014); por otro lado el crecimiento del precio de las barras para desayuno es de 3,2%, lo cual indica una ventaja al enfocarse en el desarrollo de un producto que encaja dentro de esta categoría.

A continuación se presenta una gráfica con la proyección que se ha realizado para los años venideros.

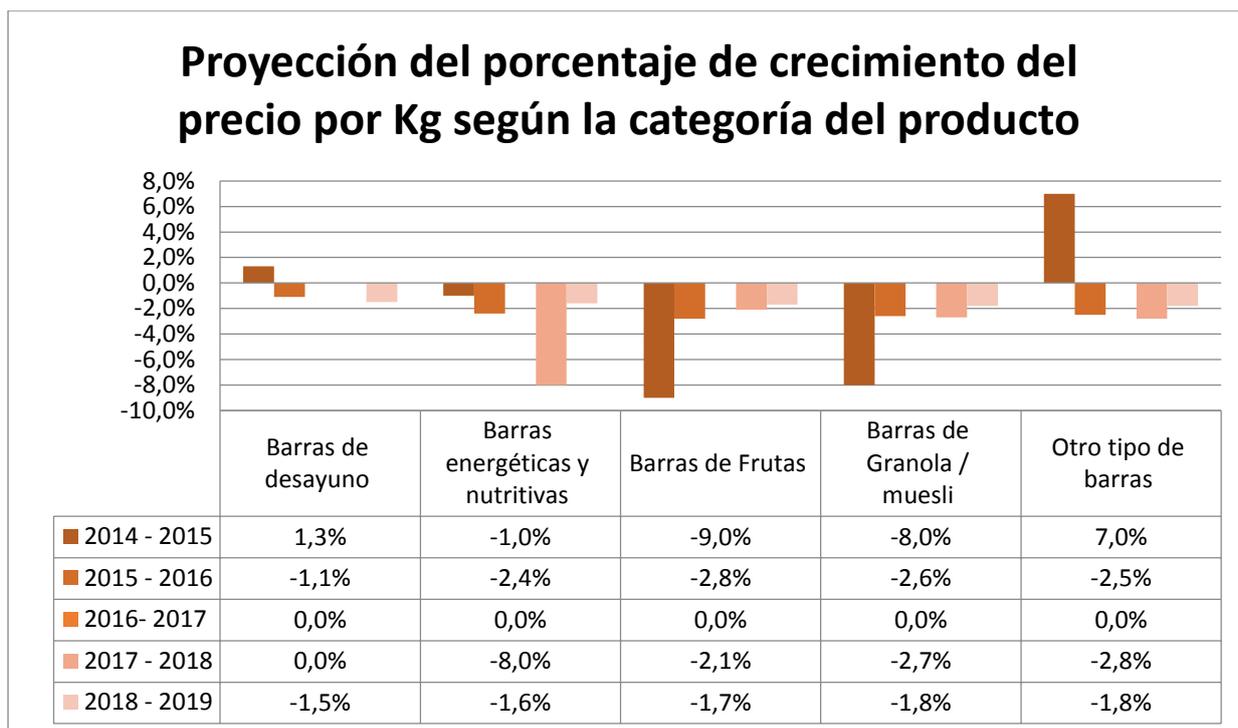


Ilustración 5: Proyección del crecimiento del precio por Kg según la categoría del producto.

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Adriana Vélez

El panorama en cuanto a la proyección de precios para los siguientes 5 períodos, con los precios a la baja, no se observa muy alentador. Sin embargo esto es representado por la preferencia de los consumidores a comprar productos de un valor unitario moderado y la estrategia que han presentado las industrias por reducirlo. Para el período actual 2014 – 2015 las barras de frutas tendrán una caída de -9 %, así como las barras de granola un -8%. El panorama más positivo lo vemos para “otros tipos de snackbars” con un crecimiento del 7% y un panorama moderado para el grupo de barras para desayuno con una proyección de 1,3%, es decir, que su crecimiento sigue siendo positivo y es una buena señal para ingresar al mercado. (Euromonitor, 2014)

Sin embargo el desarrollo de la industria en general todavía tiene un panorama alentador, registrando un crecimiento en el número de categorías de productos, como puede ser el ingreso de las barras de cereal a base de cereales distintos a la avena, trigo o arroz insuflado;

que son productos que se han encontrado ya durante años dentro del mercado. La posibilidad de entrada de una nueva variedad de productos demuestra que este es un mercado elástico.

2.1.3 Oferta dentro del mercado Holandés

Dentro de la oferta se encuentra una alta concentración en la categoría de marcas de barras de granola, siendo las que tienen un mayor desempeño por ser un producto de consumo tradicional. No obstante las marcas blancas de los mismos supermercados están demostrando una fuerte participación y ganando mayor presencia entre las ya establecidas, en la ilustración 6 se puede apreciar con facilidad como estas ahora tienen una participación de mercado del 10%, gracias a la nueva tendencia de consumo que tienen los clientes en cuanto a preferencias de marcas; como se menciona en el desarrollo del proyecto, los clientes ya no solo se fijan en el prestigio de la marca sino en la relación precio – calidad.

Fruit Kick es una de las marcas más grandes dentro del mercado con un 20% de participación (Euromonitor, 2014), la clave de su introducción y aceptación en los consumidores ha sido el apoyo que se da a la marca como un nuevo producto y la publicidad que es un medio por el cual se puede masificar la promoción de un producto en el mercado Holandés. Sin embargo el crecimiento de la marca se ha visto limitado por el incremento de marcas de bajo costo y marcas blancas.

Hero y Koninklijke Wessonon son otras de las marcas que tienen fuerte presencia con un crecimiento del 6% y 5% respectivamente; mismas que han sido consideradas como Premium. Estas tienen una participación de mercado del 15% y 20% respectivamente y se debe a su preferencia por consumir productos que ellos consideran como nacionales. (Euromonitor, 2014)

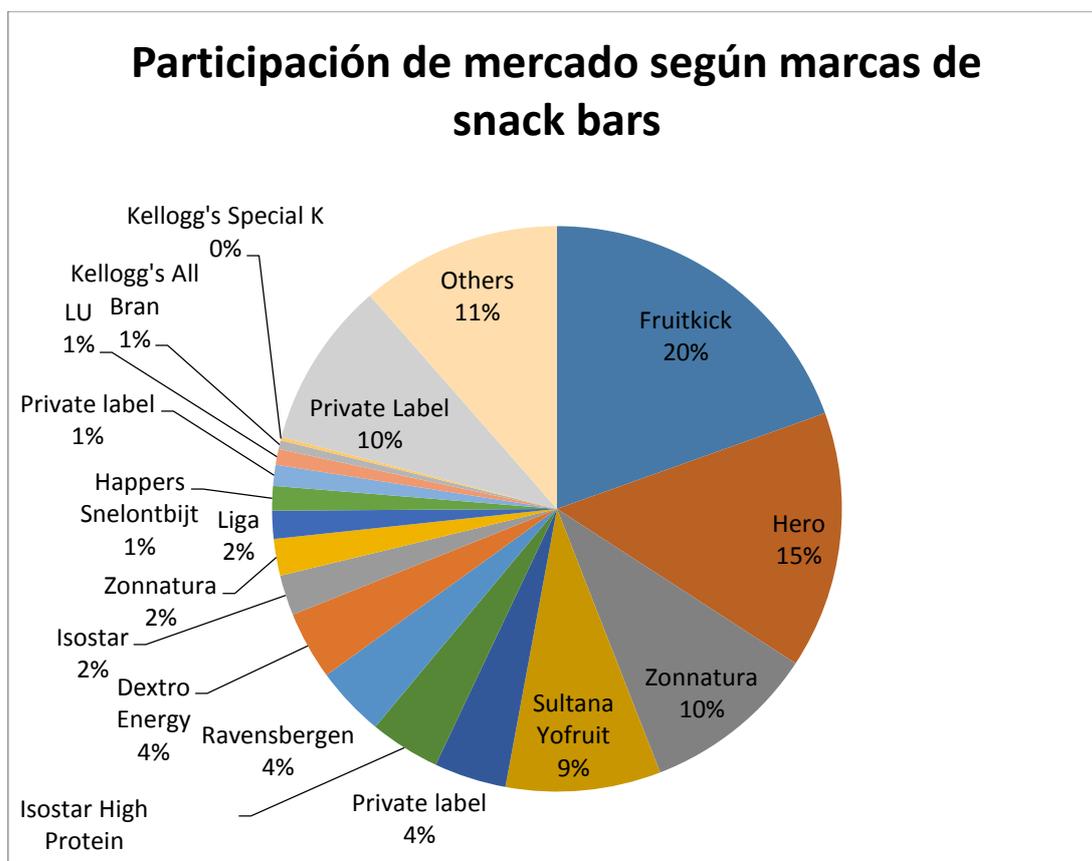


Ilustración 6: Participación de marcas en el mercado de snack bars

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Adriana Vélez

Los grandes fabricantes dentro de esta industria han encontrado un nicho de mercado en lo que son las barras destinadas para el desayuno y energéticas por lo cual su oferta se ha visto incrementada en este último tiempo, gracias al desempeño que han tenido y el enfoque en el lanzamiento de aún más productos dentro de esta categoría será mayor a la oferta de barras de granola, que se ha visto reducida por su gran saturación dentro del mercado; haciendo que la diferenciación sea un tema primordial para evitar y prevenir un cambio hacia las marcas más económicas.

Si se observa de manera general el escenario se tiene que:

- Las compañías con mayor participación como Fruitkick o Hero han sido capaces de introducir nuevos productos que puedan responder a las tendencias y satisfacer las necesidades del consumidor,
- Las marcas que más dominan las ventas son aquellas fabricadas por compañías internacionales, pero que el consumidor las considera como marcas nacionales. Sin embargo estas marcas no han logrado alcanzar una mayor participación de mercado e incluso se espera un declinamiento en su desempeño.

En la otra perspectiva existen algunas marcas privadas como Zonnatura esperan ver nuevamente un excelente rendimiento; la principal razón es el comportamiento de los consumidores, quienes han tendido por escoger los productos que ofrecen un mejor precio y calidad superior, sobre todo consumidores de clase media. Esto último, sobre el precio y calidad es una de las causas que han afectado el posicionamiento de ciertas marcas.

La oferta en general dentro de la industria, ha estado un poco estancada debido a la desconfianza existente por parte del consumidor que ha provocado que las empresas no se arriesguen y sean más cautos en sus gasto en cuanto al desarrollo y la investigación de nuevos productos; en su lugar han decidido invertir en la expansión de sus rangos de éxito actuales. Dado el tiempo que tomará para que las empresas apuesten por la investigación e innovación se evidencia una ventaja para el desarrollo del presente proyecto así como también una desventaja por la limitación del crecimiento y la recuperación del mercado.

Por otro lado las empresas también han empezado a ofertar productos con mayor tendencia a los natural, en donde los pequeños productores, que representan el 50% del mercado (Euromonitor, 2014), han sido los pioneros en responder a esta necesidad, cambiando su forma de producción y etiquetado en orden de mantenerse como las marcas más grandes, esto significa que la demanda se intensificará en los que son productos con ingredientes naturales que indiquen incluso la calidad del ingrediente usado.

Esto implica que el productor debe tomar en cuenta a su cadena de abastecimiento en orden de garantizar que sus ingredientes se perciban como más naturales para que se incremente la confianza del consumidor en una marca específica.

Los fabricantes tendrán que seguir el ejemplo de quienes imponen las tendencias y ser más abiertos en sus formas de fabricación y enfrentar la decepción de los consumidores en caso de no cumplir con las expectativas de una producción más natural.

Últimamente los mismos supermercados han logrado ganar participación dentro del mercado con productos bajo sus propias marcas, pues estos han estado invirtiendo cada vez más en dar realce a sus productos y extenderse con los mismos.

Esta integración hacia adelante promovida por las cadenas de distribución han provocado una gran presión sobre los fabricantes tanto grandes como pequeños, pues se están enfrentando hacia una amenaza ya que los productos de marcas blancas son colocadas dentro de las perchas en lo que se conoce como “Zonas Premium” para poder estimular una compra por impulso. (Euromonitor, 2014)

Además la calidad del producto entre las marcas que ofrecen los supermercados y las otras empresas es bastante comparable haciendo que el consumidor tenga opciones a elegir.

2.1.4 Principales países oferentes

Entre los principales países oferentes del 2013 de este tipo de productos bajo la partida arancelaria 19041090 (Trademap, 2013): Preparaciones de cereales obtenidos por insuflado o expandido, se encuentra a:

- Bélgica
- Alemania
- Reino Unido
- Dinamarca

- Francia
- Austria
- Italia
- Polonia
- Bolivia
- Estados Unidos

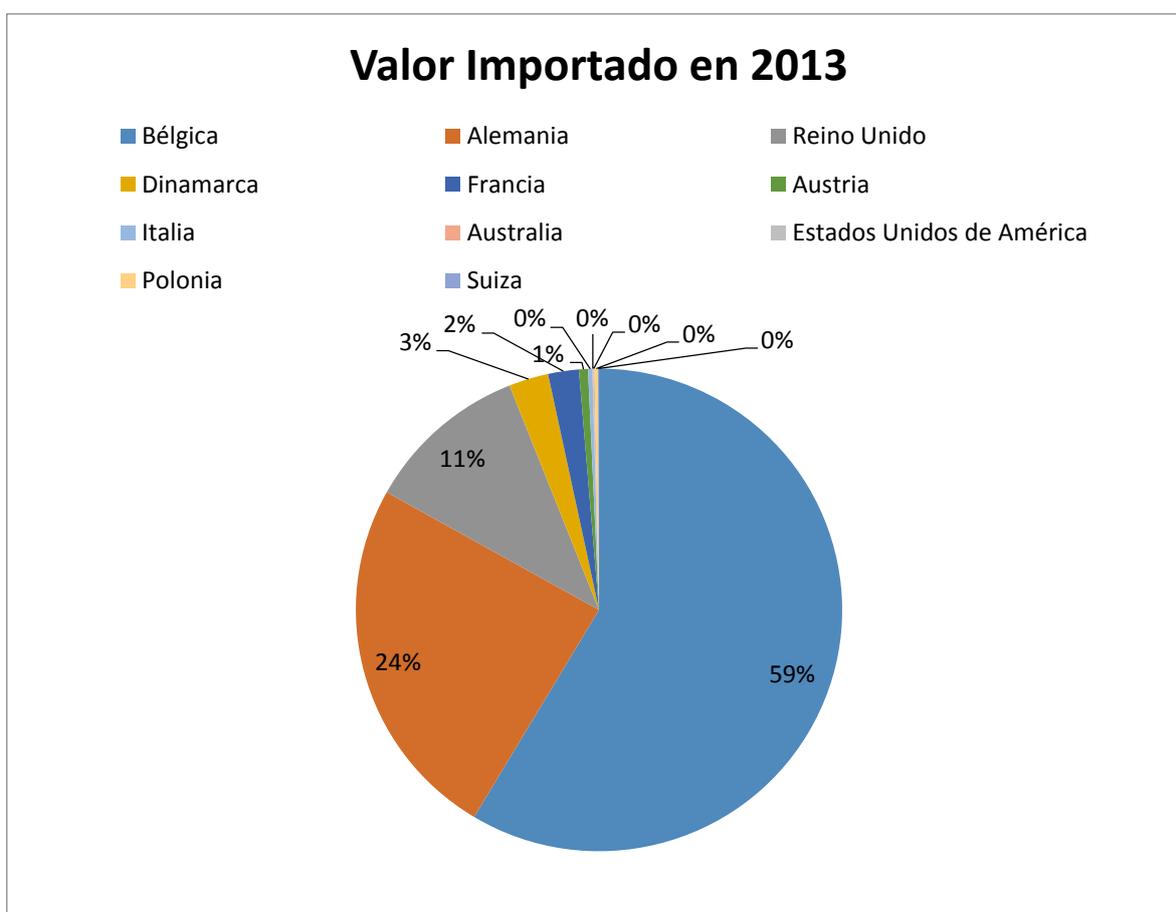


Ilustración 7: Valor importado en 2013

Fuente: www.Trademap.org

Elaborado por: Adriana Vélez

En el presente gráfico se puede apreciar que el principal exportador de este tipo de productos a Holanda es Bélgica con el 59% de participación en el mercado, seguido por Alemania con

el 24% y Reino Unido con el 11%. En este caso Ecuador no exporta a Holanda esta clase de productos, pues en su mayoría las exportaciones son de productos primarios o materia prima y la mayoría van a Holanda solo como entrada a la Unión Europea.

2.1.5 Demanda dentro del mercado Holandés

La agroindustria desarrollada en el mercado Holandés no logra abastecer la demanda que tienen de productos que representan bienes para la salud o que se los consume por conveniencia; es decir que respondan a un estilo de vida acelerado por el limitado tiempo que se dispone para la preparación de alimentos o que representen un beneficio a la salud en especial en el caso de la gente adulta; por lo cual tienen que recurrir a las importaciones que crecen a un ritmo del 13% anual, dentro de las cuales se encuentran los cereales como productos a base de cebada con un 13% de demanda no abastecida debido a que la mayoría de cebada cultivada en Holanda es destinada a la producción de cerveza³.

Este incremento del 13% en las importaciones se da por el cambio en los patrones de consumo: el gasto en alimentos es el cuarto rubro más importante dentro de los hogares estimándose una proyección para el 2015 de \$35000 dólares aproximadamente, correspondiendo a un 6%. (Porras López, 2011)

Las presentaciones más representativas para este mercado son los snacks de frutas, con frutas o a partir de cereales y frutas listos para su consumo; dejando las puertas abiertas para todos aquellos productos con un valor agregado.

Los consumidores en si buscan bastante la diferenciación dentro de los productos y para encontrarla se han generado los 3 siguientes esquemas, que además otorgan una ventaja competitiva a la empresa exportadora: (Porras López, 2011)

³ Porras, López Karina. PROCOMER: Promotora del comercio exterior en Costa Rica. “Oportunidades para el Sector Agrícola en el Mercado Europeo” (p.11 – 12)(Diciembre,2011)

Producción Orgánica	Los consumidores buscan cada vez más productos libres de agroquímicos.
Responsabilidad Social, Ética y Ambiental	Lograr tener una producción certificada como comercio justo o producción amigable con el medio ambiente.
Producción con el mínimo uso de recursos	Los consumidores buscan productos a precios accesibles o buscan más por menos.

Tabla 1: Estrategias de diferenciación

Fuente: Procomer

Elaborado por: Adriana Vélez

En el aspecto de consumo por ingresos, dada la inseguridad en la recuperación de los niveles de economía, los consumidores se han vuelto más conscientes sobre el precio y más dispuestos a comprar productos con un mejor precio y que ofrezcan la misma calidad. Pues si se analiza el PIB del 2013 este todavía tuvo un lento crecimiento (800.70 millones USD), sin embargo el mayor indicador de la economía, la inflación, registro un desarrollo positivo debido a una caída significativa después de haber incrementado durante 4 años consecutivamente ubicándose en Octubre del presente año en el 0.9% (Trading Economics, 2013).

En respuesta a la desconfianza y la situación financiera los detallistas han respondido bajando sus precios y ofreciendo más promociones a precios regulares, es decir, el consumidor se ha vuelto aún más sensible a los precios.

Esta sensibilidad por el precio ha ocasionado un cambio también dentro de los canales de distribución, pues los consumidores están optando cada vez más por las tiendas de descuento

como la cadena alemana; Lidl o también su preferencia por las marcas blancas⁴ o elementos sin mayor valor añadido.

Por otro lado el crecimiento registrado en la economía durante este año (1.10% en el último trimestre) ha hecho que la confianza del consumidor se eleve nuevamente de forma lenta haciendo que sus preferencias y tendencias se vuelvan cada vez más extremas y busquen mejores ofertas.

Otro punto es la disponibilidad del cliente a pagar por un producto que sea considerado como Premium y que convencerlo de estar recibiendo términos superiores en calidad, autenticidad y salud. Esta tendencia ya es muy visible y se puede ver en todas las categorías de los productos.

Los consumidores se encuentran ejerciendo presión, ya que, buscan lo mejor posible en cuanto a calidad o el mejor acuerdo posible para comprarlo.

La alta sensibilidad por el precio también ha desatado una competencia feroz por parte de los canales de distribución que buscan dar mayor valor agregado y mejores precios-factores que influyen en el ambiente competitivo.

Los líderes de mercado tendrán que ver por mantener bajos sus precios e incrementar el número de productos que se consideran de alto valor y naturales; la tendencia de consumo ha cambiado y ya no se tiene mayor afección por productos que se vean muy artificiales. Ocasionalmente que las empresas productoras opten por poner etiquetas indicando y reasegurando al consumidor el hecho de alta calidad del producto; avisos como “100% natural” o “no contiene aditivos” son algunas de las frases que han empezado a llenar el mercado holandés. (Euromonitor, 2014)

Algunas marcas incluso han llegado a tener que cambiar sus fórmulas para afirmar la naturalidad de sus ingredientes.

⁴ Marcas Blancas: Marcas bajo el nombre de la cadena de supermercados.

La naturalidad que ahora es considerada una tendencia, dejará de serlo para volverse una condición de éxito dentro del mercado y la industria, es decir, lograr ser una marca considerada por el consumidor.

2.1.6 Canales de distribución

Dentro del sector existe una gama muy amplia de canales de distribución como son: gimnasios, locales de comida saludable y supermercados minoristas (Euromonitor, 2014); no obstante no todas las categorías se las puede encontrar dentro de estos tres canales de distribución:

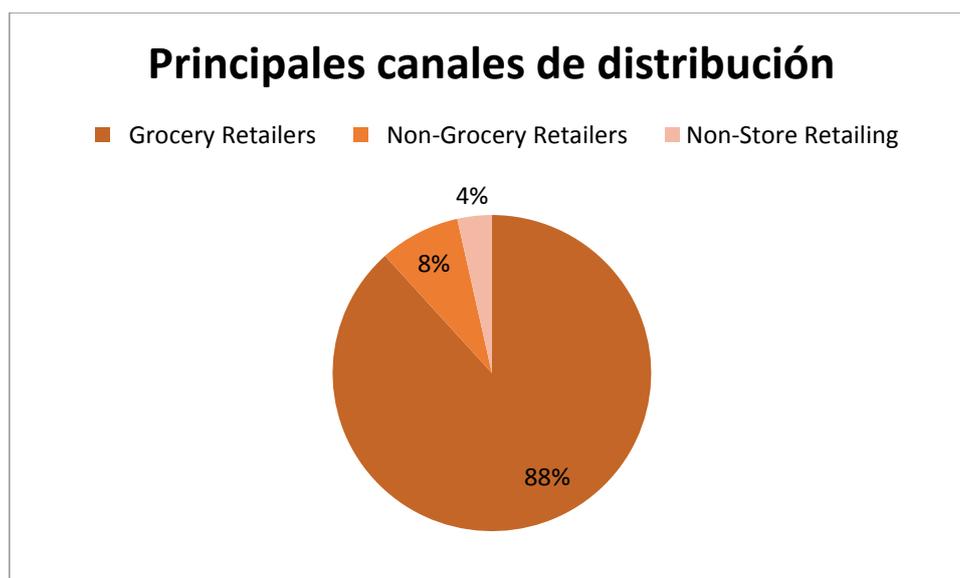


Ilustración 8: Principales canales de distribución

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Adriana Vélez

Como se observa el principal canal de distribución son los supermercados minoristas con una participación del 88%, es decir abarca la mayoría del mercado; en cuanto a las dos otras categorías: Non – Grocery Retailers y Non – StoreRetailing se hace referencia los gimnasios

y demás locales donde también se distribuyen este tipo de productos pero sin mayor frecuencia.

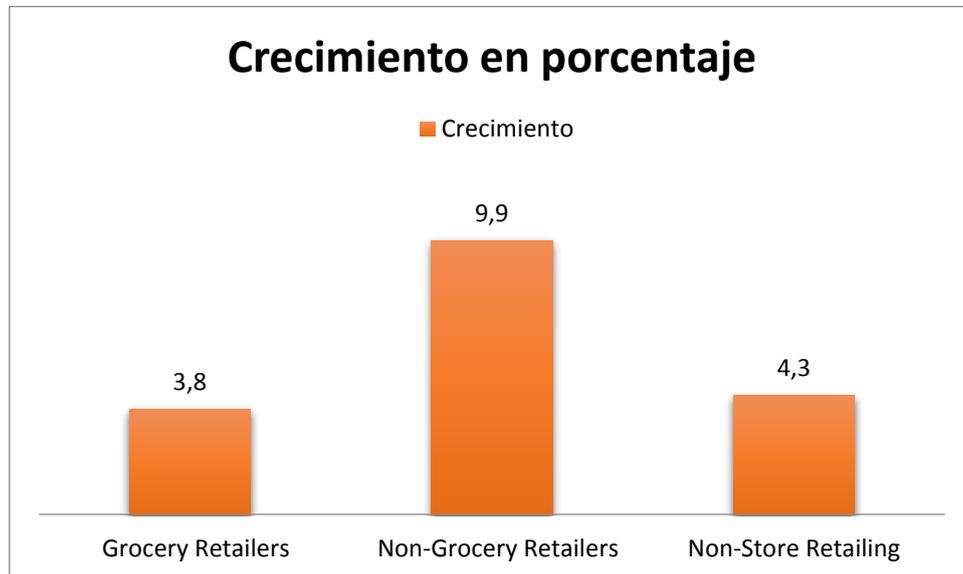


Ilustración 9: Crecimiento de los canales de distribución en el período actual

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Adriana Vélez

Como se mencionó anteriormente, en la ilustración 9 se puede apreciar que los canales no tan convencionales de distribución de productos alimenticios están teniendo un mayor crecimiento con un 9,9%, mientras que los otros tipos han tenido que establecer estrategias para seguir manteniendo su cuota de mercado con un crecimiento del 3,8%.

Dentro de los canales de distribución se encuentra distintos tipos de tiendas, en este caso se centrará en los que son tiendas solo e comestibles que representan el 78,1% de la cuota del mercado. (Euromonitor, 2014)

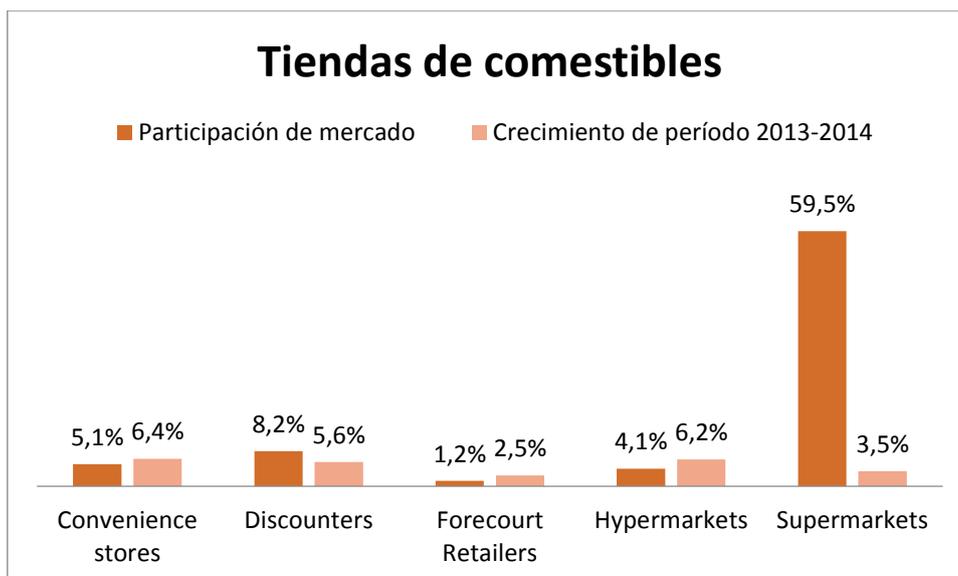


Ilustración 10: Participación y crecimiento dentro del mercado de las tiendas de comestibles.

Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Adriana Vélez

En esta subcategoría de tiendas de comestibles se puede observar que el canal más dominante son los supermercados con una participación del 59,5%, seguido por las tiendas de descuento con un 8,2%. Sin embargo en cuanto a crecimiento en la cuota de participación vemos que se da un revés. Pues en este caso las tiendas de descuento tienen un 5,6% de crecimiento mientras que los supermercados tienen un 3,5% de crecimiento.

En el caso de las barras de granola, al tener una mayor participación de mercado, el canal de distribución más dominante son las principales cadenas de supermercados con un punto de venta fuerte. (Euromonitor, 2014)

El canal más convencional son los supermercados, donde la mayoría de productos se encuentran concentrados y al ser este el principal medio por el cual se vende este tipo de productos el precio de los mismos han tenido que bajar como ya observamos anteriormente.

A pesar de la concentración en los supermercados existen cambios en las preferencias del consumidor y las tiendas sin intermediarios como las compras por internet tendrán aún más presencia en el mercado. Por lo cual las principales tiendas de supermercados tendrán que

desarrollar plataformas on-line para los consumidores; como lo ha hecho ya el mayor supermercado: AlberHeijn (Euromonitor, 2014). Esta tendencia ya está atrayendo a varios consumidores; sobre todo jóvenes con poco tiempo para dedicarse a compras de supermercado.

Dentro de la lista de supermercados el líder del sector es: Albert Heijn. Sin embargo este se ha visto amenazado y su participación ha decaído por los nuevos canales de distribución existentes como las tiendas de descuento que han demostrado un crecimiento estable. En este tipo de canales el líder es la cadena alemán: Lidl; a donde acuden aquellos consumidores sensibles a los precios y por su reputación de seguir ofreciendo productos de calidad.

Las ventas al por menor vía internet es otra área de crecimiento como canal de distribución; en este caso Ahold es el que tiene un desarrollo muy activo dentro de las actividades de supermercados on-line.

A pesar de las nuevas tendencias en comprar, Albert Heijn y Lid quieren seguir manteniendo su liderazgo. El primero con su imagen de marcador de tendencias en términos referentes al valor agregado de los productos y el segundo en cuanto a su posición de tienda de descuentos y oferente de productos Premium. La idea es seguir manteniendo su participación dentro del mercado y expandirse a la vez.

Esto significa que ambos sentirán aún más la presión, mientras pierden márgenes de ganancia y participación de mercado; obligándolos a lanzar al mercado más productos con valor agregado para a recuperar su cuota de mercado.

2.2 Análisis del Macro – entorno de Holanda

El proyecto que se propone para el presente plan de negocios se desarrollará dentro del mercado de Holanda, por lo cual en esta perspectiva se realizará el estudio de este mercado

en cuanto al macro entorno desde una perspectiva económica, política, socio cultural y tecnológico.

2.2.1 Perspectiva económica

El país de Holanda es caracterizado por ser especialmente una economía abierta y uno de los países más prósperos de la Unión Europea; convirtiéndolo en un atractivo para los negocios tanto locales como internacionales.

2.2.1.1 PIB

El PIB de Holanda al igual que en el resto del mundo ha atenido un crecimiento moderado desde el 2010 (1.69%) después de una gran caída en 2009 de -3.5%; en el 2011 su PIB alcanzó un 1.17% representando 832 mil millones de dólares (Instituto de Promoción de Exportaciones , Guía Comercial Países Bajos, 2013).

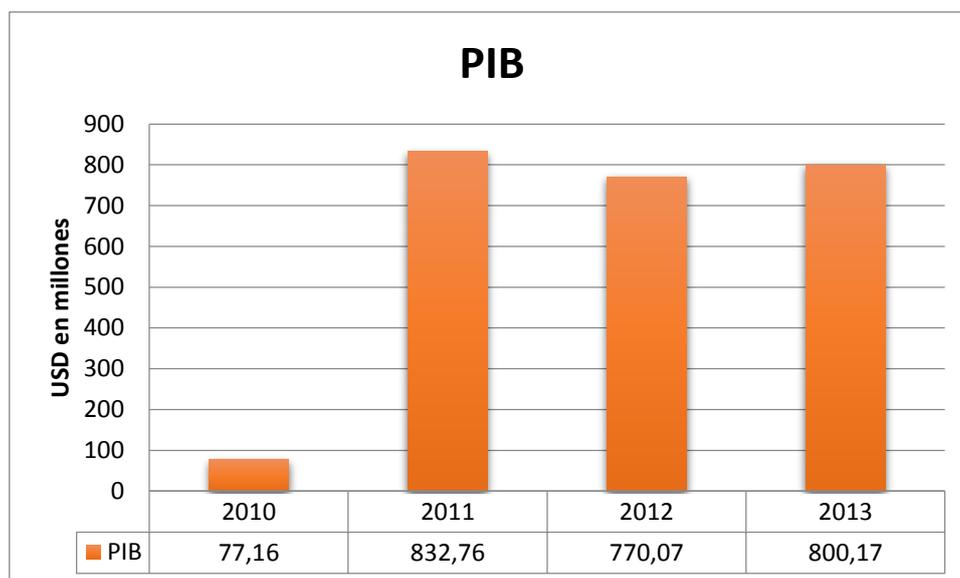


Ilustración 11: Evolución del PIB en Holanda

Fuente: Proecuador

Elaborado por: Adriana Vélez

Para el 2012 se logró que la economía produjera un poco más de 700 mil millones de dólares lo cual significó una contracción en su crecimiento del -0.96% para período 2011 – 2012. En

el período 2012 – 2013 se tiene una recuperación dentro de la economía con una variación interanual del 3.91% (Trading Economics, 2013).

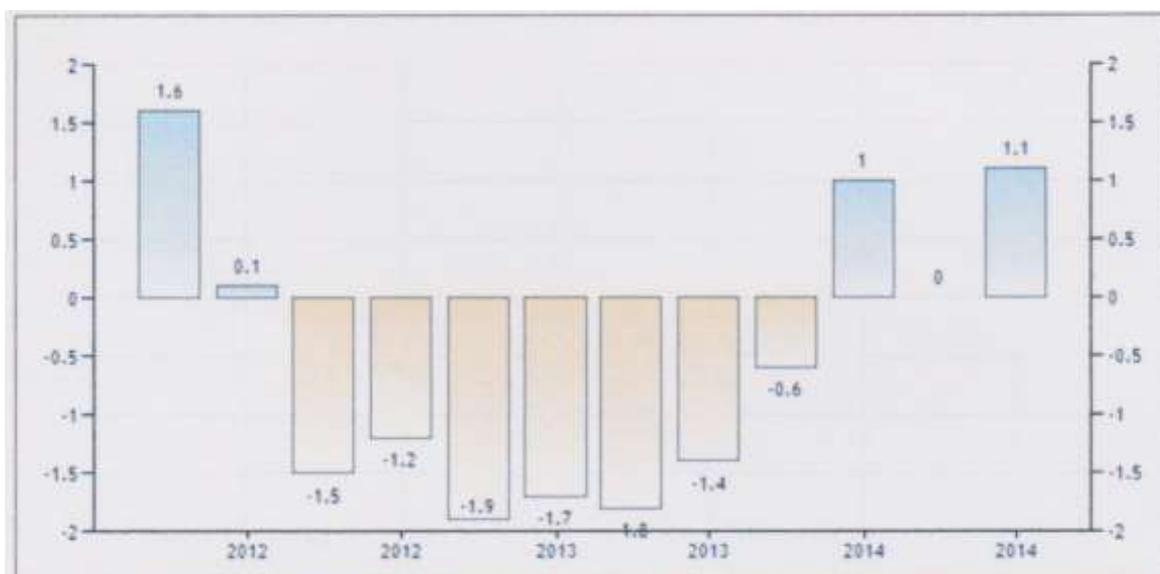


Ilustración 12: Evolución del PIB de Holanda Trimestralmente

Fuente: Trading Economics

Elaborado por: Adriana Vélez.

Dentro del último año, Holanda experimentó una variación negativa trimestralmente en cuanto al desarrollo de su PIB siendo el segundo trimestre del 2013 un -1.8% más bajo.

Las causas de esta variación negativa en el crecimiento económico se debió a un menor consumo en la familia, reducción de las inversiones, disminución en el consumo público y un comercio exterior un tanto inferior. El tercer trimestre del 2013 Holanda experimentó una caída de -1.4% con una variación interanual de 4,4%; situándola como la octava economía del mundo.

Sin embargo como se observa en el gráfico 12, Holanda ha alcanzado una recuperación dentro de estos últimos tres trimestres y actualmente el PIB ha tenido un crecimiento de 1.10% en el tercer trimestre del presente año. Según previsiones realizadas, el crecimiento de este país tendrá un alza de 1,25% en el 2015 situando a su PIB en 2.1%.⁵

⁵ Países Bajos: Nuevas Previsiones de Crecimiento (Febrero, 2014).

La composición del PIB está basada en los siguientes sectores: educación, sanidad, bienestar y gasto público con un 20,4% de participación entre todos estos sectores, y un 16,7% de aporte por parte del comercio, hotelería y transporte (Instituto de Promoción de Exportaciones , Guía Comercial Países Bajos, 2013).

Con respecto a la Población Económicamente Activa atienen un porcentaje de 52% y una tasa de desempleo del 5,40%, esperando que esta disminuya por la creación de más empleos.

En cuanto al PIB per cápita este fue en el 2012 de \$40639.65 y en el 2013 fue de \$40187.12 teniendo una caída de -1.11%.

2.2.1.2 Inflación

En el año 2012 el aumento de los precios alcanzó un 2,5%, en noviembre del 2013 está descendió a 1.5% siendo la más baja dentro de un año la mayor causa ha sido la baja en los precios en el sector del turismo y la alimentación.

Los porcentajes presentados en estos últimos meses demuestran una perspectiva alentadora, pues la tasa de inflación de Holanda es cada vez más cercana a la media de la zona euro; situándose en el mes de Septiembre del 2014 en 0.9%. (Trading Economics, 2013)

2.2.1.3 Principales Sectores económicos

Las políticas de gobierno promueven el desarrollo e innovación dentro de los sectores estratégicos para el desarrollo de la economía.

Entre estos se encuentran:

2.2.1.3.1 Alimentos

El sector agrícola ha permitido al país ser uno de los mayores exportadores de productos agrícolas junto a Francia y Estados Unidos, siendo un sector bastante dinámico con un crecimiento sustentable en su producción gracias a sus condiciones de tierra, ubicación geográfica, infraestructura y renovación de sus cadenas agro productivo.

2.2.1.3.2 *Horticultura*

Es otro de los pilares de la economía holandesa cuya inversión se da en la investigación y desarrollo en lo referente a tecnología de alimentos y se concentra en la producción, desarrollo, logística, infraestructura y exportaciones; incentivando la floricultura, siembra de árboles decorativos, frutas y verduras.

2.2.1.3.3 *Industria*

Los principales subsectores en este sector son la industria química, energía renovable, y la alta tecnología.

Por parte de la industria química, Holanda es uno de los principales proveedores de productos químicos por la facilidad de adquisición de materias primas y la facilidad con la que se puede suministrar dentro de la zona euro y a otros países del mundo.

Dentro de la energía renovable se espera que para el 2050 Holanda cuente con un sistema energético sostenible y económico.

Y finalmente la alta tecnología ha hecho que las empresas de este país sean reconocidas por la gran tecnología e innovación en industrias como la automotriz y aeroespacial.

2.2.1.3.4 *Servicios*

En este sector los más destacados son la logística e innovación.

- Logística: Holanda es considerada como un punto estratégico al momento de realizar transacciones comerciales debido a que cuenta con una posición central e infraestructura bien organizada dentro de Europa, conectando a productores y consumidores.

Mediante sus ríos permite el ingreso a Alemania, Europa Central y Francia, contribuyendo a que el Puerto de Rotterdam sea el más activo de Europa y el cuarto más grande del mundo.

El aeropuerto de Ámsterdam al igual que el puerto es uno de los de mayor afluencia comercial y carga aérea.

Gracias a la tecnología de información se ha podido implementar un sistema que permita reducir tiempos sobre todo en productos donde este factor es algo crítico, optimizando la cadena de suministros.

- Innovación: dentro de este sector son pioneros en arquitectura y software.

Sus principales socios comerciales son Bélgica, Alemania, Francia, Reino Unido y Estados Unidos.

2.2.1.4 Comercio Exterior

A continuación se realiza un análisis de cómo se encuentra la situación comercial de Holanda con respecto al resto del mundo y bilateralmente con Ecuador. En el siguiente gráfico se observa la balanza comercial de Holanda respecto al mundo en cuanto a importaciones y exportaciones.

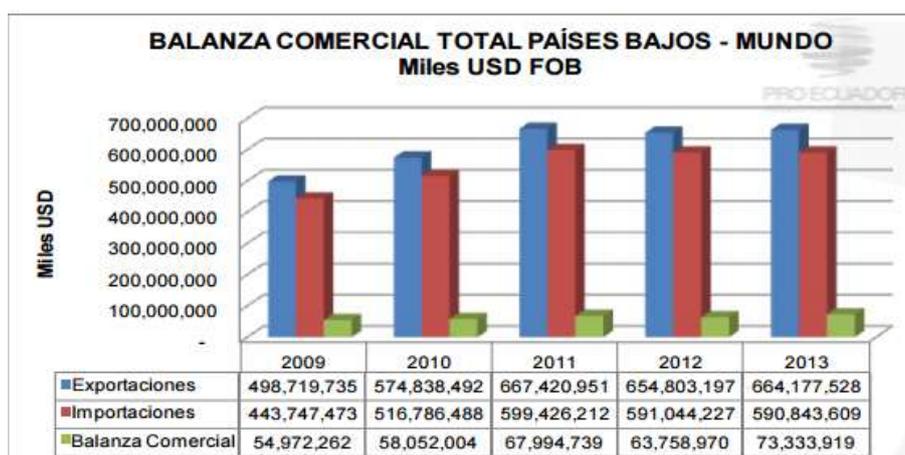


Ilustración 13: Balanza Comercial Países Bajos Holanda

Fuente: Proecuador

Elaborado por: Proecuador

El país neerlandés en el año 2013 alcanzó exportaciones por un total de \$664,177.528 millones con un crecimiento del 1% e importaciones de \$590,843.609 millones de dólares con un decrecimiento del -0.03%, es decir, que en cuanto al comercio exterior creció en una

tasa promedio anual, entre el período del 2007 – 2012 de 0,40% y 0,31% respectivamente y un superávit con un crecimiento de 3,5% después del 2011; indicando que este sector después de la crisis suscitada en el 2009 ha tenido un crecimiento paulatino después de una reducción del 18% en exportaciones y de 16% en importaciones durante la misma. En el último período analizado tanto importaciones como exportaciones mantuvieron un crecimiento de 7,43% respectivamente. (Instituto de Promoción de Exportaciones, Guía Comercial Países Bajos - Holanda, 2014)

El crecimiento interanual en promedio del saldo comercial ha sido de 1,26%.

Dentro del comercio internacional la canasta exportadora se centra en 484 partidas que representan el 80% del total de las exportaciones y que tienen como principales destinos a los siguientes países: Alemania, Francia, Bélgica y Reino Unido (Instituto de Promoción de Exportaciones, Guía Comercial Países Bajos - Holanda, 2014).



Ilustración 14: Principales destinos de Exportación de Holanda

Fuente: Proecuador

Elaborado por: Proecuador

Como se puede apreciar en el gráfico anterior Alemania representa el 22.56% de las exportaciones realizadas, Bélgica 12.32%, Francia 8.05% y Reino Unido 7.87%.

Por otro lado y como destinos secundarios se encuentran a Estados Unidos (3.26%), Italia (3.75%), España (2.61%) y por último China (1.65%) y, Polonia y Suecia (2%).

En las importaciones los principales proveedores son: Alemania con un 14.15% de participación, China representando el 11.93% y Bélgica con un 8.33%. Estados Unidos y Rusia por su lado tienen un 6% aproximado de participación dentro del mercado Neerlandés. (Instituto de Promoción de Exportaciones, Guía Comercial Países Bajos - Holanda, 2014, pág. 8)

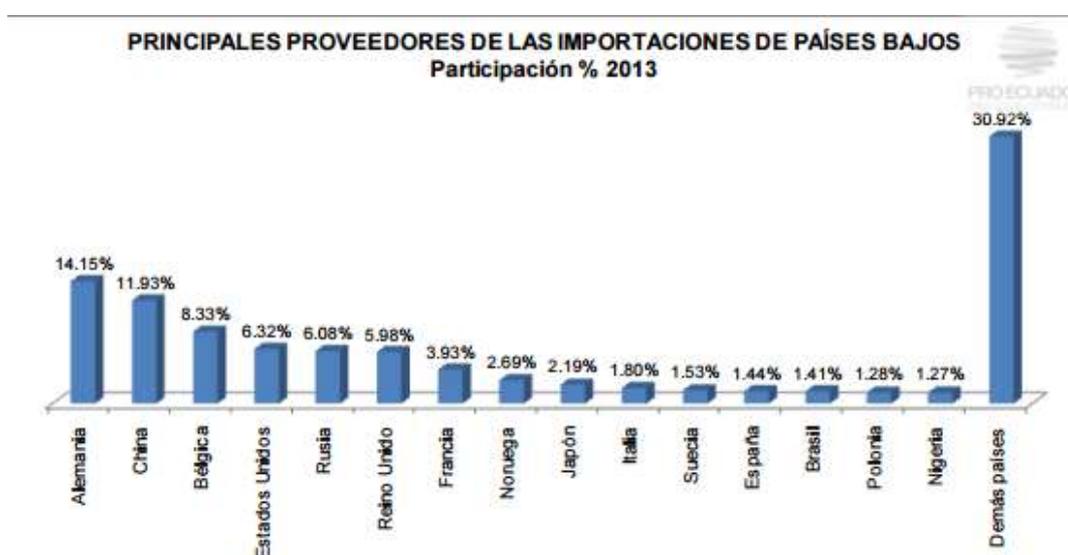


Ilustración 15: Principales Proveedores de Holanda

Fuente: Proecuador

Elaborado por: Proecuador

Los productos que son importados se centran en 538 partidas que representan el 80% del total que se importan.

2.2.1.4.1 Relaciones Bilaterales con Ecuador

Dentro de los últimos cinco años la Balanza Comercial Ecuador – Holanda ha mantenido un superávit para Ecuador, siendo el 2013 el año más favorable como se muestra en la siguiente ilustración con exportaciones que alcanzaron \$430.46 millones; resultando una Balanza Comercial positiva de \$150.13 millones. (Instituto de Promoción de Exportaciones, Guía Comercial Países Bajos - Holanda, 2014, pág. 13)

Ecuador ha exportado 244 subpartidas registrando un incremento del 31.18% entre el 2012 y 2013, mientras que las importaciones registran un crecimiento de 39.42% en el mismo período.



Tabla 2: Crecimiento Balanza Comercial Ecuador – Holanda

Fuente: Proecuador

Elaborado por: Proecuador

2.2.1.4.2 *Transporte*

Una de las ventajas que tiene Holanda en el comercio exterior son sus redes de transporte que han permitido que sea considerado dentro de la Unión Europea como uno de los principales puertos de arribo de mercadería internacional. Estas redes son:

- **Carreteras**

De excelente calidad, representa el 32% de la mercadería internacional, el 84% del transporte de mercadería interna dentro del país y el 8% de transporte transfronterizo dentro de la Unión Europea. Mismo que es efectuado por empresas holandesas con gran reputación por su relación precio – calidad. (Instituto de Promoción de Exportaciones, Guía Comercial Países Bajos - Holanda, 2014, pág. 55)

- **Marítimo**

Cuenta con quince puertos entre los que se encuentran los más importantes Rotterdam y Ámsterdam. El primero de estos es un puerto internacional de carácter industrial de gran

capacidad económica y grandeza marítima; este puerto cuenta con varios puertos pequeños que colaboran con el almacenamiento y la distribución, así como la entrada y salida de la mercancía gracias a sus grandes instalaciones. (Instituto de Promoción de Exportaciones, Guía Comercial Países Bajos - Holanda, 2014, pág. 56)

Este puerto aporta el 8% del PIB del país y se conecta con cien puertos a través de quinientas líneas de servicio.

El puerto de Ámsterdam, por otro lado, es el principal centro internacional por su estratégica ubicación y el fácil acceso; siendo el cuarto puerto más grande de Europa, con excelente infraestructura y gran participación en el mercado de navegación.

- **Aéreo**

Existen cuatro aeropuertos para el comercio internacional como centro de comercialización y captación de mercadería, entre los que se encuentran: ÁmsterdamSchipol, Rotterdam, Eindhoven y MaastrichAachen. (Instituto de Promoción de Exportaciones, Guía Comercial Países Bajos - Holanda, 2014, pág. 2)

El principal de estos cuatro es el aeropuerto de Ámsterdam por servir como transporte de carga y de pasajeros. Es uno de los aeropuertos más accesibles de Europa con una gran frecuencia de vuelos.

Su mercado más importante es el de Asia con un 45% del volumen total de mercancía comercializada, seguido por Norteamérica con 16% del total.

Para Sudamérica el principal aeropuerto es el de MaastrichAachen, siendo el segundo centro de carga de mercancía para este mercado.

2.2.2 Perspectiva Socio – cultural

2.2.2.1 Demografía

Dentro de Holanda la población tiene una tasa decrecimiento demográfica de 0,4% anual y con una fase de transición debido a un aumento en la expectativa de vida, una disminución en la tasa de natalidad y un aumento de inmigrantes con una tasa de 2,55%. (Instituto de Promoción de Exportaciones , Guía Comercial Países Bajos, 2013)

Loa habitantes de este país tienen una edad promedio de 40 años y la tasa de natalidad es de 1,05%.

La tasa y el aumento de inmigrantes se deben a la ampliación de la Unión Europea, siendo en 2007 cien mil inmigrantes los que ingresaron a la nación. Los orígenes principales de ellos fueron de Bulgaria, Rumania y Polonia.

INFORMACIÓN GENERAL	
SISTEMA DE GOBIERNO	CONSTITUCIONAL MONÁRQUICO
POBLACIÓN	16,805.037
CRECIMIENTO POBLACIONAL	0.44
ETNÍAS (%DE LA POBLACIÓN)	
PAISES BAJOS	79.50%
TURQUÍA	2.34%
MARRUECOS	2.14%
SURINAME	2.07%
OTRAS	13.95%
DENSIDAD DEMOGRÁFICA	494 /Km2

Tabla 3: Información demográfica de Holanda

Fuente: Proecuador

Elaborado por: Proecuador

Actualmente la población de Holanda es de 16.805.037 habitantes, siendo el 79,5% nativos de ahí; mientras que el porcentaje restante provienen de otros países como Turquía (2.34%),

Marruecos (2.14%) y Surinam (2.07%). La capital, Ámsterdam es la localidad en donde fácilmente se puede encontrar alrededor de 170 nacionalidades distintas.

En la siguiente tabla 4 se evidencia donde se encuentra la zona mayor población urbana:

ZONA	PROVINCIA	% DE POBLACION URBANA POR PROVINCIA	% DE POBLACIÓN URBANA POR ZONA
NORTE	Groningen	61%	25,57%
	Friesland	-	
	Drenthe	-	
ESTE	Oversijssel	43	38,20%
	Flevoland	-	
	Gerderland	43	
OESTE	Utrecht	72	76,15%
	Noor - Holland (Amsterdam)	75	
	Zuid - Holland (Rotterdam)	80	
SUR	Zeeland	-	45,55%
	Noord - Brabant	50	
	Limburg	52	

Tabla 4: Densidad Poblacional según zonas

Fuente: Proecuador

Elaborado por: Adriana Vélez

De acuerdo a la tabla presentada se evidencia que la mayor densidad poblacional se encuentra en la zona Este con un 76.15% de población, dentro de la cual se destacan Holanda del Sur con 80% de población urbana y Holanda del Norte con un 75%; provincias en donde se encuentran los principales puertos del país y donde se buscarán establecer los canales de distribución.

2.2.2.2 Distribución de la población

En cuanto a la tasa de distribución de la población, es un país que cuenta con una mayoría de mujeres con un 50.50%; la población de hombres es de 49.5%. La mayoría de personas adultas se encuentran entre 45 y 49 años con un porcentaje de 7.75%.

Mediante la siguiente tabla de la población distribuida por edades, se evidencia que aquella con mayor presencia dentro del mercado son de 25 – 54 años y de 65 en adelante (The World Fact Book, 2014)

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR EDADES			
EDAD	FRECUENCIA (expresado en millones)	PORCENTAJE RALTIVO	PORCENTAJE ACUMULATIVO
25 - 55 AÑOS	6823	40,4%	40,4%
65 EN ADELANTE	2964	17,6%	58,0%
0 - 14 AÑOS	2854	16,9%	74,9%
56-64 AÑOS	2183	12,9%	87,8%
15-24 AÑOS	2052	12,2%	100,0%
TOTAL	16876	100,0%	

Tabla 5: Distribución de la población por edades

Fuente: The World Factbook

Elaborado por: Adriana Vélez

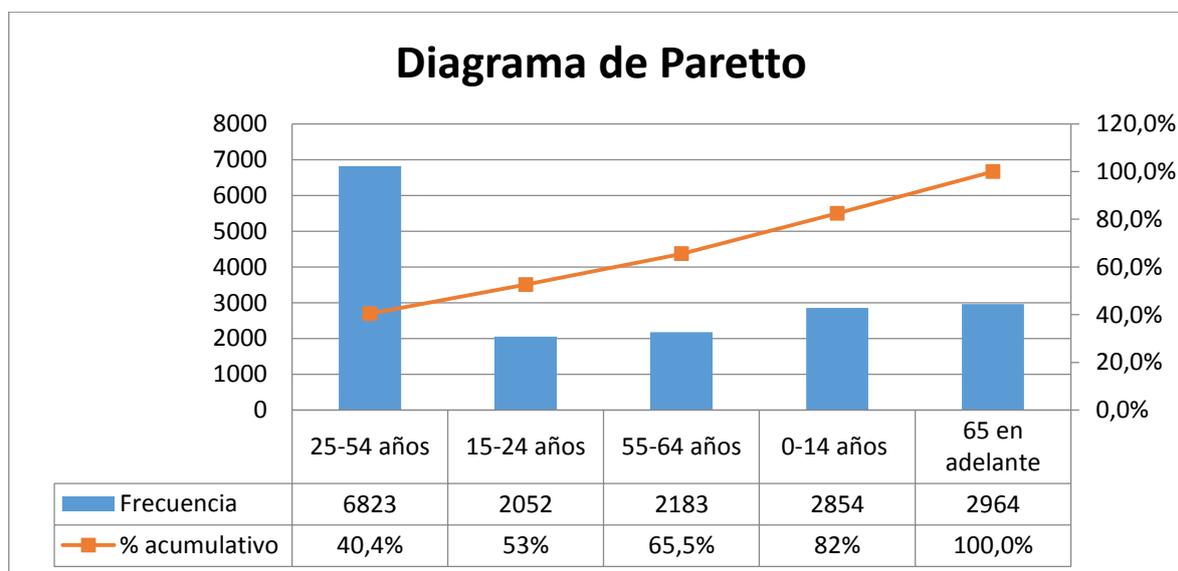


Ilustración 16: Diagrama de distribución poblacional

Fuente: The World Factbook

Elaborado por: Adriana Vélez

En la figura se aprecia que la población de 25 – 54 años en conjunto con la población de 65 años en adelante abarca el 58% del total de la población, siendo la mayor representación del mercado holandés, cabe indicar que en el 2011 la población de entre 40 – 65 años mostró un aumento dentro de la distribución poblacional.

2.2.2.3 El consumidor

Es importante tener en consideración que los consumidores europeos, en general, aprecian los productos de alta calidad; esta es una característica que valoran en gran medida y una de las razones primordiales para considerar la compra de un producto, además del precio que este tenga. A partir de la crisis mundial, la población en Holanda ha tendido a consumir productos nacionales sin que esto signifique que exista una preferencia sobre los semejantes extranjeros. La publicidad es una buena forma de aumentar las ventas, ya que son muy sensibles a las campañas publicitarias.

Las tendencias ecológicas también son un aspecto a considerar al momento de exportar un producto hacia Holanda, en vista de que la población es muy consciente del medio ambiente cuando realizan sus compras; además al ser un mercado abierto les gusta experimentar con productos innovadores y distintos a los ya existentes en los canales de distribución.

De acuerdo a una segmentación realizada por la empresa Motivaction existen ocho tipos de compradores: (Prochile, 2013)

- **Burgueses Tradicional:** Son personas conservadoras, tradicionalistas y nacionalistas; por lo general son más hombres de mayor edad y con ingresos medios.
- **Burgueses Modernos:** tienen un equilibrio razonable entre la tradición y los modernos y su consumo es diverso pero básico, haciendo énfasis en la tecnología para obtener status. La familia es muy importante para este tipo de consumidores.
- **Arribistas sociales:** Principalmente son jóvenes individualistas de todo tipo de ingresos, impulsivos en sus compras.

- Pos materialista: Tienen una posición en contra de la injusticia social y defensa del medio ambiente. Usan poca tecnología y consumen en locales definidos. Son en su mayoría mujeres jóvenes de ingreso medio/bajo.
- Hedonistas Posmodernos: les gusta la experimentación y rompen los valores morales, son libres y orientados a la cultura y el arte.
- Nuevos conservadores: Son de clase alta con gusto por el desarrollo tecnológico más no por la renovación social y cultural. Son muy tradicionales, la etiqueta es importante y son más hombres que mujeres de un rango de edad alto y con ingresos elevados.
- Cosmopolitas: Son de mente abierta y consumen acorde a las tendencias del momento y son impulsivos por la tecnología. Son jóvenes con altos ingresos.
- Prácticos: Son consumidores impulsivos y pasivos en busca de una vida despreocupada y agradable. Son más mujeres de edad media con ingresos medios/bajos.

2.2.2.3.1 Adaptación del producto según la tendencia de consumo.

En base a lo expuesto anteriormente es importante considerar la adaptación del producto a ofertar a las exigencias del mercado holandés. En este caso, al ser un producto natural podría ser un aspecto positivo contar con certificaciones internacionales como la EUECOLABEL (PROECUADOR, 2014, pág. 17); una etiqueta ecológica de la Unión Europea que identifica a los productos con un impacto ambiental reducido y es considerada como una certificación de compromiso con el medio ambiente. Este punto puede considerarse una ventaja ya que el consumo de productos ecológicos aumento su volumen de ventas en un 6% y la inversión que realiza el consumidor en este tipo de adquisiciones es de 11,8%; superando los 1000 millones de euros. (Transfer Latin Business Consultancy, 2012)

Sin embargo se debe tomar en consideración que el 25% de estas ventas se dan bajo las conocidas marcas blancas.

Por otro lado se tiene a la alta demanda de alimentos nutritivos, bajos en grasa y azúcar que ayudan al funcionamiento digestivo. Los productos orgánicos tienen una gran aceptación así como los productos con fruta exótica y productos de temporada.

Las barras de cebada al ser un producto nuevo dentro del mercado se adaptan a las tendencias de consumo de los holandeses que buscan la innovación dentro del mercado. Al contar en su preparación con uvas y arándanos deshidratados se adapta a la satisfacción de su búsqueda por frutas exóticas en los alimentos y a bajar el costo social de enfermedades por la mala alimentación.

Por otro lado se buscará que el empaque sea de un material ecológico y biodegradable, adaptándose al comercio de productos sostenibles.

2.2.3 Estructura Política

Holanda se encuentra organizada políticamente como una monarquía denominada Reino de los Países Bajos.

Cuenta con doce provincias que son: Groninga, Frisia, Drente, Overijssel, Gelderland, Utrecht, Holanda Septentrional, Holanda Meridional, Zelanda, Brabate del Norte, Limburgo y Flevoland. (Instituto de Promoción de Exportaciones , Guía Comercial Países Bajos, 2013)

Su capital es Ámsterdam y la Haya es la sede de gobierno, mismo que se encuentra constituido por ministros y secretarios. El Rey o monarca cumple funciones como el de dar a conocer el plan legislativo, indicar las responsabilidades a los líderes de partido para la coalición del gobierno y dar nombramiento a los ministros. La responsabilidad política de este país recae sobre el Parlamento y sobre el monarca; ya que actúa de manera independiente.

El Gabinete de Ministros es liderado por el Primer Ministro; sus responsabilidades son el de llevar la agenda gubernamental, preparar la legislación y mantener las relaciones internacionales.

Las leyes que sean puestas en consideración tienen que ser aprobadas por las dos Cámaras: el Senado y la Casa de los Representantes que son quienes aseguran la constitucionalidad de las leyes o dan respaldo al gobierno.

Con respecto a la política exterior, Holanda considera a Latinoamérica uno de sus más importantes aliados, aspirando a una ampliación en el comercio y las inversiones entre las dos regiones por lo cual es un punto a favor en el caso de realizar exportaciones al país, fomentar la estabilidad y la paz contra el terrorismo y tráfico de drogas; y promover el desarrollo sostenible y los convenios para el mismo.

La política de gobierno para ellos se centra en sostener las finanzas públicas, así también la promoción y la colaboración de empresas, entidades educativas y gobiernos autónomos para que se promueva la inversión en mejoras para el país.

2.2.3.1 Político legal

Como es de nuestro conocimiento, antes de establecer relaciones de exportación-importación con determinado país, es necesario tener en cuenta los diferentes sistemas de políticas y leyes; que de una u otra manera determinarán los beneficios y desventajas de establecer relaciones comerciales con determinado país.

A continuación se presenta un breve análisis de los principales aspectos políticos que tienen competencia con el presente proyecto:

2.2.3.1.1 *Reglamentos para la entrada al mercado holandés*

- Tratamiento a las importaciones

Holanda es un país que aplica un arancel aduanero común e integrado correspondiente a la nomenclatura TARIC que “Determina qué legislación aduanera comunitaria debe aplicarse a las importaciones y exportaciones” (Proecuador, 2013, p. 43)

El país cuenta con cinco principales regímenes aduanero que explican de mejor manera como es tratada la mercancía importada (Instituto de Promoción de Exportaciones , Guía Comercial Países Bajos, 2013, pág. 27).

- Depósito aduanero: Es aquella mercancía que permanece en depósito mientras no haya sido importada.
- Importación Temporal: Son productos o servicios importados por un período determinado para ser posteriormente reexportados.
- Perfeccionamiento Activo: Se trata del procesamiento de la mercancía que llega en forma de materia prima para luego ser reexportada.
- Suspensión arancelaria: Es el no pago de arancel para productos que no tienen producción dentro del mercado.
- Exención arancelaria: Aplicado a materiales educativos y objetos relacionados con bienes domésticos de mudanza.

- Documentación

El Documento Único Administrativo es el documento establecido comúnmente por el Código Aduanero Comunitario para efectuar la declaración de la importación en Holanda. Este trámite debe ser presentado a través de un sistema automático de aduanas o en las oficinas de aduanas (Instituto de Promoción de Exportaciones , Guía Comercial Países Bajos, 2013, págs. 27 - 28).

Los datos a declarar son:

- Identificaciones de los participantes en la operación comercial.
- Destino aduanero.
- Datos de las mercancías, localización y embalaje.
- Datos del medio de transporte.
- País de origen y país de Exportación.
- Información comercial y financiera que incluye el INCOTERM, valor facturado, moneda de facturación, tipo de cambio, seguro.
- Lista de documentos como: licencias de importación, certificados de inspección, documento de origen, de transporte y factura comercial.
- Declaración y modo de pago de los impuestos de importación.

Para dar trámite a la importación se deben llenar tres ejemplares del DUA en conjunto son los siguientes documentos:

- Certificado de origen: Con el objetivo de aplicar las preferencias arancelarias.
- Certificado de la naturaleza específica del producto.
- Factura Comercial.
- Declaración del valor en la aduana.
- Certificado de inspección sanitaria.
- Documento de vigilancia de la Unión Europea.
- Certificado CITES (No aplica)
- Documentos requeridos para impuestos especiales.
- Justificación de exención del IVA.
- Documentos sobre impuestos especiales. (Aplicado a productos específicos)

- Normas generales de seguridad de los productos.

Para la consideración de un producto como seguro se tomará en cuenta el cumplimiento de las disposiciones de seguridad según la legislación europea, o, de no existir reglas para el producto, puede que se permita el ingreso del mismo si cumple con las normativas nacionales específicas del Estado miembro de su comercialización (EUR-LEX: Access to European Union Law, 2014). En caso de no existir ninguna norma, se tendrá en cuenta:

- Normas nacionales no obligatorias.
- Normas del Estado en cuanto a producción y comercialización.
- Códigos de buena conducta en materia de salud y seguridad.
- Conocimientos técnicos.
- La seguridad que esperan los consumidores.
- Certificación sanitaria

Con el objetivo de proteger a los consumidores el Reglamento (CE) No 178/2002 y el Reglamento (CE) No 852/2004 fueron creados centrándose en el concepto de trazabilidad y de consumo; garantizando la higiene de los productos alimenticios y la reducción de los riesgos de contaminación mediante sus disposiciones generales y específicas que son (EUR-LEX: Access to European Union Law, 2014):

- Condiciones normales de uso.
- Información que se ofrece al consumidor.
- Efectos sobre la salud
- Sensibilidad específica de determinados consumidores.
- Requisitos de legislación alimentaria desde la fase de producción hasta su distribución.
- Identificar y registrar al proveedor en el país de origen.

- Dar cumplimiento a las normas generales y específicas de higiene de alimentos en lo referente a transporte y actividades de producción.
- Empaque, etiquetado y embalaje

Normas y controles de etiquetado en el idioma del país de destino. Ejemplo:



Ilustración 17: normas de Etiquetado

Fuente: Promperu

Elaborado por: Promperu

⁶Principales datos que debe llevar la etiqueta:

- Denominación del producto.
- Lista de ingredientes según su peso.
- Cantidad de determinados ingredientes
- Fecha de caducidad y duración mínima
- Condiciones de conservación y su utilización
- Razón social, dirección del fabricante o del vendedor dentro de la comunidad.
- Lugar de origen

⁶ Miyagusuku, Ana; Promperu (Octubre, 2011) “Exportación de Alimentos y Bebidas a la Unión Europea”. Lima, Perú

- Cantidad neta
- Información alérgica
- Número de porciones
- Calorías por porciones

En el caso de existir declaraciones nutricionales dentro del etiquetado, esto debe estar regulado por el Reglamento (CE) No 1924/2006 y la aplicación del mismo es para proteger a los consumidores de toda clase de información engañosa, inexacta, que influya al consumo excesivo de dicho producto. En caso de tratarse de una campaña publicitaria colectiva el etiquetado de propiedades nutritivas deberá ser obligatorio en donde se incluya el valor energético y la cantidad de grasas, glúcidos, azúcares, proteínas y sal (EUR-LEX: Access to European Union Law, 2014).

Sin embargo bajo el Reglamento (CE) No 1169/2011 a partir del 13 de Diciembre del 2016 este etiquetado deberá ser obligatorio independientemente de existir propiedades saludables o no (EUR-LEX: Access to European Union Law, 2014).

En cuanto al empaque es necesario que el exportador tome en consideración que sea el adecuado y cuente con un diseño diferenciador que sea útil en el mercado de destino.

El importador será el encargado de pagar por la recogida de los empaques y el reciclaje de los envases; para lo cual se debe tomar medidas de prevención para: reducir la cantidad de embalaje, maximizar la cantidad de material reciclado usando envases nuevos, facilitar el reciclado y reducir la cantidad de basura que vaya a generar el empaque.

Cabe recalcar la importancia de tomar en consideración el embalaje ya que la comunidad ha colocado un impuesto a los fabricantes o importadores que realicen la transacción por primera vez que excedan más de 50000 kilos de material de embalaje. Este impuesto dependerá del material y tipo de embalaje; sin embargo el exportador – si se tratase de un emprendedor – podría aplicar para exención del impuesto al embalaje.

- Publicidad
 - De conformidad con el Reglamento (CE) No 114/2006 queda prohibido cualquier tipo de publicidad engañosa que tenga como carácter influir en el comportamiento de compra de los consumidores o con la intención de perjudicar a los competidores (EUR-LEX: Access to European Union Law, 2014). Este carácter depende de:
 - Las características que contengan los productos y los resultados de su utilización
 - Controles de calidad efectuados.
 - El precio o la fijación del mismo
 - La condición con la que suministre los productos y las características y derechos de los anunciantes.

En cuanto a la publicidad comparativa con los productos ofrecidos por una empresa competidora de productos iguales o similares; ésta es sólo permitida cuando no tiene carácter de engañosa y puede llegar a ser un medio legítimo si se trata de informar a los consumidores sobre los intereses de los mismos.

Para que esta práctica sea permitida las comparaciones deben:

- Apoyarse en productos que tengan la misma finalidad.
- Productos con misma denominación de origen.
- Tratar de manera objetiva las características pertinentes como por ejemplo el precio.
- Evitar confundir a los consumidores y desacreditar o imitar a nombres comerciales de competidores.
- Arancel e impuestos

Reglamento (CEE) No 2658/87 es en el que se hace referencia al Arancel Integrado de las Comunidades Europeas o también conocido como (TARIC). Este sistema arancelario almacena todos los tipos de derechos de aduana y normas aplicables en el comercio exterior de la Unión Europea.

Este arancel fomenta el despacho automático de mercancías y permite publicar de forma inmediata los datos estadísticos de comercio exterior de la Unión Europea.

En el reglamento también consta una nomenclatura combinada que se basa en el sistema armonizado a ñade subdivisiones propias de la Unión Europea que son “subpartidas NC”.

Al basarse en esta nomenclatura se puede establecer un arancel integrado en las Comunidades Europeas y puede denominarse a las mercancías y su número de código (ocho cifras), los tipos de derechos de aduana y políticas comerciales.

Para el caso de las Barras de Cereal de Cebada expandida el código según el sistema es el **19041090: Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado⁷**; y se cuenta con la ventaja de contar con el SPGE (régimen especial de estímulo de desarrollo sostenible y gobernanza) bajo el cual el producto a exportar tiene el siguiente arancel (Trademap, 2013):

- 0% de arancel ad valorem + un arancel específico de 33.60 EUR por cada 100 Kg exportados.

En cuanto a los impuestos estos varían según el país de origen, tipo de mercancía y acuerdos preferenciales. Un ejemplo para estimar los pagos de aduana es el siguiente:

$$^8 \text{Valor de factura de mercancía} + \text{transporte} \left(\frac{\text{Seguros}}{\text{carga}} \right)$$

*porcentaje de los costos de los derechos de importación

El IVA se calcula de acuerdo al valor de la factura + gastos de transporte + derechos de importación *21%(tasa más elevada de IVA). Este impuesto se carga a todo producto nacional i importado sobre el monto CIF (Instituto de Promoción de Exportaciones , Guía Comercial Países Bajos, 2013).

⁷ Información TARIC (7 de Octubre de 2013). Recuperado de: <http://ec.europa.er/> .

⁸ Proecuador: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2013). “Guía Comercial Países Bajos – Holanda” (p.29, 44).

- Proceso de Importación

Para el proceso de importación es necesario contar con un agente encargado de la liquidación y despacho en la aduana. El tipo de agente dependerá del tipo de envío, mercancía uso, y controles de licencia (Instituto de Promoción de Exportaciones , Guía Comercial Países Bajos, 2013).

También es importante el controlador de aduanas, un sistema que envía al agente el código que determinará el tiempo que tomará que el envío salga de la aduana, según su color. El color rojo requerirá un examen formal de la documentación e inspección del contenido, el blanco y verde son una aprobación la única diferencia está en la prioridad.

En caso de declarar el producto con un código erróneo se cobrará una multa del 10% del total de la mercadería a exportar; en caso de volverse a repetir se procederá a colocarlo en lista negra en todas las aduanas de la Unión Europea.

2.2.4 Perspectiva Tecnológica

Holanda es considerada además de la puerta de entrada al mercado europeo, la puerta de la información por su tecnología de punta, veloz y de calidad.

Pues el país destina casi un 1% del PIB al desarrollo de la infraestructura tecnológica, siendo uno de los mayores inversionistas europeos en esta cuestión. Además cuentan con una competitividad en sus costos de tecnología por el incremento en el número de proveedores.

Gracias a su desarrollo tecnológico, este país se encuentra muy bien valorado en sus infraestructuras energéticas, de gas y redes de telecomunicaciones.

2.3 Factores del Macro – Entorno (Diamante de Porter)

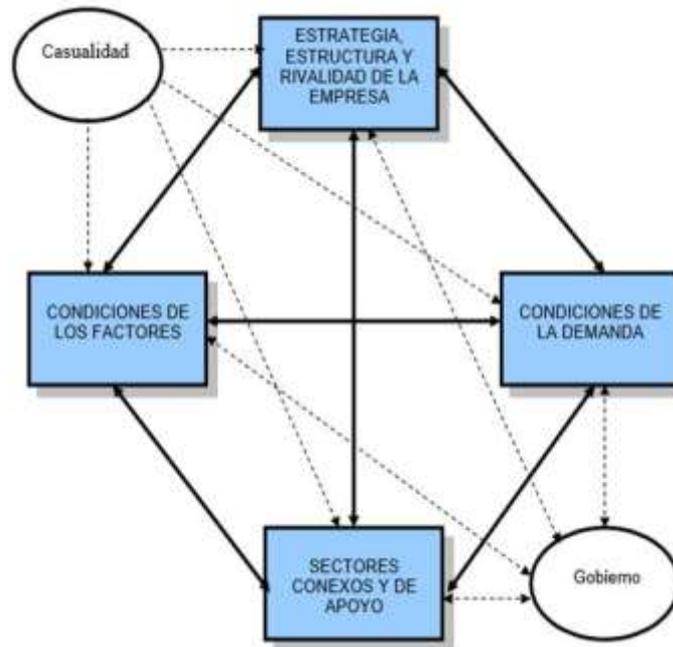


Ilustración 18: Diamante de Porter

2.3.1 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

En Holanda, existen grandes compañías dentro del sector como: Mondelez Nederland (21.6%) BV, Hero Nederland BV (14.6%) y Gereal Bicuirs Bederland BV (23%). Dichas compañías son aquellas que lideran en mercado de snack bars y presentan una alta rivalidad por el hecho de contar con capacidades y tamaños semejantes para atender a su mercado (Euromonitor, 2014).

Además de esta rivalidad entre los líderes, también se ha visto un aumento en la misma, últimamente, por la presencia cada vez más fuerte de las marcas blancas que están bajo el nombre de los principales supermercados.

El liderazgo por parte de estas tres empresas y el fuerte posicionamiento de las marcas blancas ha provocado una ligera presión entre aquellas que son pequeñas compañías, es decir, que cuentan con menos participación de mercado, provocando que se establezcan estrategias agresivas en cuanto a la reducción de precios, publicidad aún más intensa y ofrecimiento de nuevas líneas de productos que se vayan adaptando a las exigencias de los consumidores. Por ejemplo existen ciertas compañías que han optado por realizar reformulaciones de sus mercancías para sacar al mercado productos más naturales, más responsables con el medio ambiente y que demuestren tener más ética dentro de su proceso de producción.

Estas estrategias se han ido formulando con el objetivo de evitar la deslealtad de los consumidores hacia las marcas participantes e ir ganando de forma paulatina una mayor participación de mercado, ya que, entre todas las empresas que no lideran en el mercado la cuota de participación en promedio es de 3.9%⁹

Bajo estas condiciones se puede concluir que la entrada de las barras de cereal a base de cebada al mercado Holandés se verá afectado por el Top of Mind¹⁰ que tienen los consumidores con respecto a las marcas líderes. No obstante, se cuenta con el elemento diferenciador de ser elaboradas a base de un ingrediente que no se encuentra del todo posicionado.

2.3.2 Sectores conexos y de apoyo

Según la categoría en la que se encuentren, los sectores conexos y de apoyo demuestran distintos comportamientos en cuanto a la facilidad de acceso a ellos y la calidad de los

⁹ Euromonitor internacional (Marzo, 2014). “*Package food – Snack Bars in Netherlands*” Company Share NBO.

¹⁰ Top of mind: “Se refiere a la primera marca que se menciona al responder cuando se pregunta por un nombre en particular en una categoría de productos”. Publidirecta.

productos que entregan. A continuación se enumeran los distintos sectores que se encuentran en el medio y que aportarán al desarrollo de este proyecto.

- Proveedores de materia prima:
 - Cebada Expandida: En cuanto a la cebada expandida existe una dificultad en cuanto a la adquisición de la misma debido a la reducida presencia de empresas proveedoras a nivel nacional. Actualmente en el sector contamos con: Cereales Andinos, Compañía de Cereales Nacionales y Cerflinsnaks S.A.
 - Frutas Deshidratadas: son el complemento en la elaboración del producto y en cuanto a estas no existe mayor dificultad en adquirirlas, ya que son un producto que se ha masificado bastante dentro del medio. Entre las principales empresas que tomaremos en consideración están: Agroapoyo, Terrafertil y Agroindustrias Carchi. Se toma en cuenta estas empresas por la cercanía existente.
 - Productos químicos: Para la elaboración del producto se requieren de insumos que permitan realizar la mezcla de los ingredientes; así como fortificar al producto. En la industria química dentro del Ecuador se establecerá contacto con: Provequim C.A.; Solvesa, Global quim, QSI industrial. Empresas que cuentan con productos como glucosa, ácido cítrico, carbonato de calcio, etc.
- Insumos de embalaje.
 - Industria Cartonera: El empaque secundario requerido para realizar la exportación del producto son cajas de cartón corrugado de lámina doble de 15 cm de alto x 30 cm de ancho x 40 cm de largo. Estos insumos pueden ser provistos por varias empresas que se encuentran dentro del sector cartonero como por ejemplo: Inducartón o Cartonera del Austro; pues en este tipo de productos existe una amplia oferta.

- Industria de empaques: En cuanto a empaques de snacks de un material biodegradable, todavía es muy escasa la oferta a nivel nacional, dificultando un poco su adquisición.
- Maquinaria y tecnología
 - Laminadora de barras de cereal: este es un tipo de maquinaria especial que permite obtener una forma simétrica en las barras y que su procedimiento en cuanto a laminado y corte se lo haga de manera automática. En el Ecuador no se cuenta todavía con este tipo de maquinarias por lo cual es necesario importarla desde México en donde se encuentra la empresa Tecmaq S.A.
 - Hornos: Para el secado de las barras se requiere de hornos a convección. En la ciudad de Quito se cuenta con una empresa especializada y reconocida por ofertar este tipo de maquinaria por lo cual Ecuahornos será a quien se acudirá para la adquisición del mismo. También se encuentra Hornos Andino, sin embargo esta empresa cuenta con hornos de poca capacidad.
 - Mezcladora: Para la elaboración de la mezcla se requiere de una amasadora que permita la correcta integración de los ingredientes. Dentro del país si contamos con empresas que provean de este tipo de maquinarias; sin embargo Ecuahornos es nuevamente la empresa que representa la mejor oferta.
- Transporte
 - Terrestre: En el campo de carga y movilización de mercadería de forma interna existen empresas de amplia trayectoria y experiencia; mismas que son:
 - Ecuador
 - Comexin: comercio internacional y asesoría. Ofrece sus servicios de transporte a nivel nacional

- CTS Ecuador Cía. Ltda: cuenta con logística interna en cuanto a exportaciones e importaciones así como asesoría aduanera.
- Lider SED Cía Ltda: Ofrece soluciones logísticas integrales para el comercio exterior.
- Holanda
- P&J Trans European: ofrece la distribución de mercaderías desde los puertos a cualquier punto interno de Holanda.
- Transportes Alfer: Dedicado a la actividad de transporte interno en Holanda de productos alimenticios, piensos, mercadería al granel, etc.
- Carmona Trans S.L.: Dedicada al transporte nacional e internacional dentro de Holanda. Es un operador logístico, de almacenaje y distribución de mercancías en depósitos aduaneros.
- Coral transports& stocks: Realiza la distribución de mercancía dentro de los principales puntos de comercio: Ámsterdam y Rotterdam.
- Navieras: Las principales navieras ofrecen sus servicios de carga desde el puerto de Guayaquil hacia el puerto de Rotterdam son: Transavisa s.a., Sea trade Maersk line, Cma'cgm, Augunsa, Compañía chilena de navegación, Sudamericana de vapores, Contlines, Ecuadorian lines, Gearbulk pool, Grieg Star shipping y Hapag'loyd (Instituto de Promoción de Exportaciones, Guía Comercial Paises Bajos - Holanda, 2014).

De acuerdo al análisis realizado, el medio nos ofrece una amplia gama de navieras y transporte terrestre para poder realizar la transacción comercial, permitiendo llevar el producto a su destino final sin problemas. Estas empresas son de fácil acceso y pueden llegar a encargarse de todo el proceso de importación en cuanto a logística; incluso aquellas empresas ubicadas aquí en Ecuador pueden hacerse cargo del transporte interno dentro de Holanda.

2.3.3 Condiciones de los factores.

De acuerdo con los resultados arrojados en el último censo realizado en el año 2010 en Ecuador, específicamente dentro de la provincia de Pichincha, Quito, se encuentra un 8,2% de personas dedicadas a la agricultura, es decir, que se cuenta con mano de obra calificada para la siembra y cosecha de cebada dentro del entorno en el que se desenvolverá el proyecto. Además en cuanto a mano de obra calificada y capacitada de forma profesional existe un 46,3% de personal calificado en el área de manejo y producción de alimentos (INEC, Resultados del Censo 2010: Fascículo Provincial de Pichincha, 2010, pág. 4).

En las condiciones de tierra, Ecuador cuenta con un suelo apto para el cultivo de cebada; mismo que se ha retomado en este último período gracias al impulso del gobierno en conjunto con el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) que buscan el desarrollo y mejoramiento de las semillas.

Las principales provincias donde se puede encontrar este cultivo y las cantidades producidas en (TN) por hectárea se las puede apreciar en el siguiente gráfico:

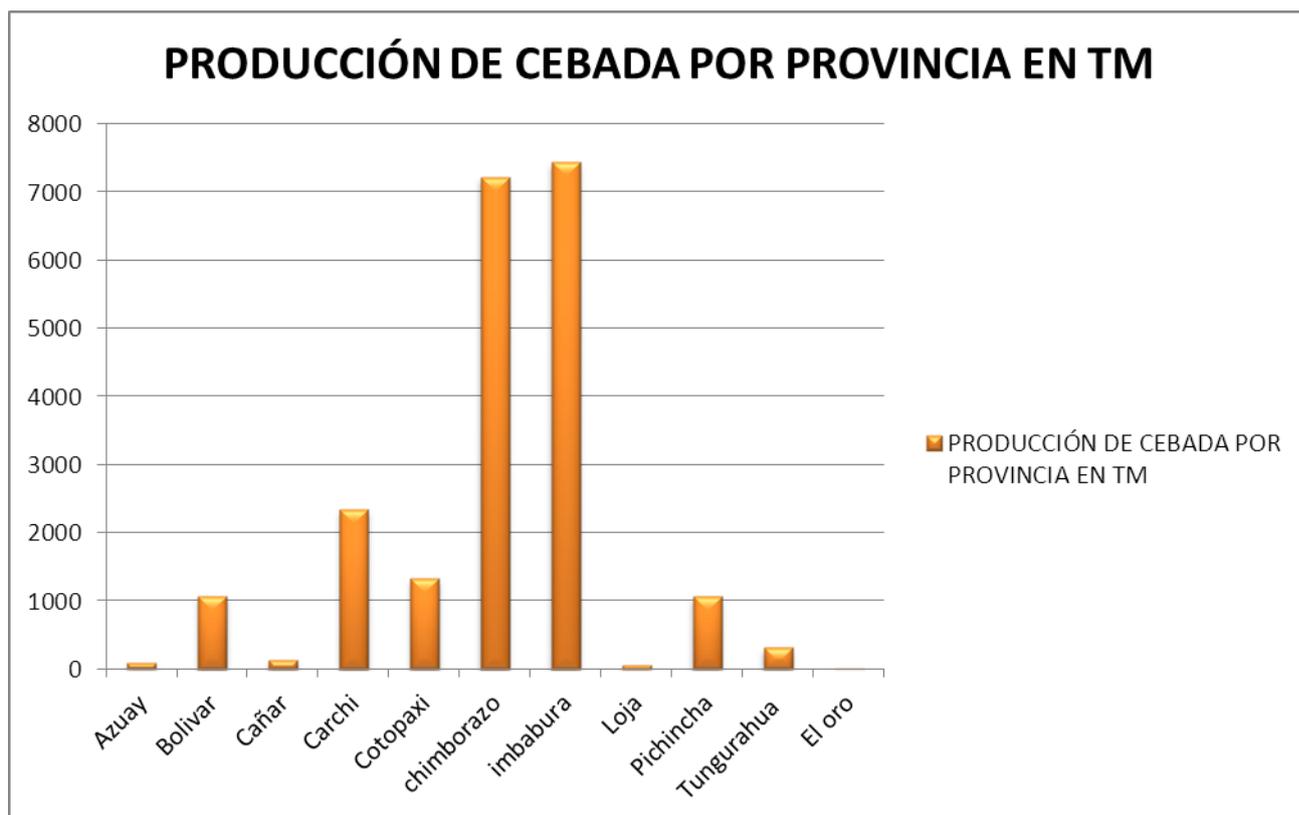


Ilustración 19: Producción del Cultivo de Cebada por provincia

Fuente: INEC

Elaborado por: Adriana Vélez

La mayor producción de cebada la se halla en las provincias de Chimborazo e Imbabura con 7.239 y 7.449 toneladas métricas respectivamente; lo cual representa que abarcan con el 34,22% y 35,21% de producción a nivel nacional (INEC, Visualizador de Estadísticas Agropecuarias para el Ecuador, 2010).

El rendimiento por hectárea en el país para este cereal es de 0,61TM/Ha y a nivel mundial se encuentra en la posición 101

El factor de capital financiero, es uno de los puntos menos críticos al momento, pues en los últimos años existe financiamiento a través de entidades bancarias o contar con el apoyo del gobierno para establecer un emprendimiento; además de distintas fundaciones que cooperan al desarrollo de los mismos. Algunos son:

- CFN: Esta unidad cuenta con el Financiamiento Productivo, que consta con los siguientes créditos:
 - Línea de crédito de Financiamiento Productivo: destinado a la adquisición de activos fijos y capital de trabajo. El Plazo pago de este tipo de créditos difiere según la inversión a la que va destinada. El monto máximo de crédito que otorgan es de hasta 20'000 000 millones de dólares (Corporación Financiera Nacional, 2014).

Línea de Crédito Financiamiento Productivo	
Destino	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo: Incluye financiación de terrenos, bienes muebles e inmuebles y construcción. • Capital de trabajo: excluyendo gastos no operativos. • Asistencia técnica • Financiamiento de obligaciones (activos fijos y/o capital de trabajo) cartera CFN o cartera propia.
Beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> • Persona natural o jurídica privada, o mixta legalmente establecida en el país.
Monto	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta USD 20'000.000
Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo: 10 años • Capital de trabajo: 3 años • Asistencia técnica: 2 años
Tasa	<ul style="list-style-type: none"> • Reajutable cada 90 días en base a la TPR
Amortización	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 30, 90 ó 180 días o al vencimiento en operaciones de hasta 360 días, conforme el ciclo productivo de la actividad.

Ilustración 20: Financiamiento Productivo Tipo I

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaborado por: Corporación Financiera Nacional

- Línea de Crédito de Financiamiento Productivo hasta \$20 000 dólares: Esta línea está destinada a los mismos fines del crédito mencionado anteriormente en cuanto a inversión. Sin embargo difiere en el monto otorgado que en este caso es de \$20 000 dólares, no puede ser destinado al financiamiento de

obligaciones y el beneficiario debe contar con ingresos brutos de hasta \$100 000 dólares (Corporación Financiera Nacional, 2014).

Línea de Crédito Financiamiento Productivo hasta US\$ 20.000	
Destino	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activos fijos, incluye financiamiento de terrenos, muebles e inmuebles, directamente vinculados al proyecto. 2. Capital de trabajo: excluyendo gastos no operativos 3. Asistencia Técnica
Beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales o jurídicas privadas, legalmente establecidas en el país, con ventas o ingresos brutos de hasta US\$ 100.000,00
Monto	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta USD 20.000
Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo: 10 años • Capital de trabajo: 3 años • Asistencia técnica: 2 años
Tasa	<ul style="list-style-type: none"> • Reajutable cada 90 días en base a la TPR
Amortización	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 30, 90 ó 180 días o al vencimiento en operaciones de hasta 360 días, conforme el ciclo productivo de la actividad

Ilustración 21: Financiamiento Productivo Tipo II

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaborado por: Corporación Financiera Nacional

- CORPEI: Con el objetivo de promover los negocios, esta entidad ha creado una forma de financiamiento no convencional que es la “División de Negocios Financieros” CORPEI CAPITAL; mismo que cuenta con tres líneas (CORPEI, 2014).

Inversión de Capital	Se trata de un socio temporal que aporta con capital de trabajo para el desarrollo adecuado del negocio sin la necesidad de incrementar una deuda. El financiamiento puede ser para capital de trabajo o para un negocio específico a un plazo de hasta 12 meses.
-----------------------------	---

Factoring	Se otorga liquidez inmediata sin la necesidad de incrementar os pasivos de las empresas, a través de la compra de las facturas por cobrar de las ventas realizadas a nivel nacional e internacional.
Canalizador de Créditos	Otorga el acceso a organismos nacionales y multilaterales de financiamiento. Dentro de esta línea se encuentra el Fondo de Crédito para las iniciativas de Bio-comercio, que contribuyan a la sostenibilidad y conservación del ambiente.

Tabla 6: Líneas de Crédito otorgadas por CORPEI

Fuente: CORPEI

Elaborado por: La autora.

2.3.4 Condiciones de la Demanda

La demanda dentro del mercado holandés es demasiado exigente en cuanto al consumo de producto en tipo snack. El consumo de este tipo de productos per cápita es de un total de \$9,40 dólares y de \$21 dólares por hogar, es decir \$158'606.202 millones de dólares, en general de todas las categorías existentes de snack bars (Euromonitor, 2014). Hay que tomar en consideración que el consumo de alimentos es el cuarto rubro más importante dentro del mercado holandés y representa un 11% de los gastos familiares¹¹.

¹¹ Promperú, (Julio, 2010)

En cuanto a productos elaborados a base de cebada la demanda no se encuentra totalmente abastecida, pues en su mayoría la cebada que es cultivada en Holanda es del tipo maltera, es decir, está destinada en su totalidad a la fabricación de cerveza.

Los consumidores holandeses consideran mucho la diferenciación de los productos para que una marca sea considerada y se posicione en la mente del consumidor.

El consumidor holandés es de aquellos que busca estar informados sobre los productos que consume; y le gusta conocer y entender el origen de los alimentos que adquiere, por lo cual ya sea un producto orgánico, un producto proveniente de una empresa socialmente responsable o que produzca con el mínimo de recursos cuidando el medio ambiente, el cliente siempre estará atento a las nuevas tendencias y estrategias que ofrecen las empresas con sus marcas (Jímenez Tristan, 2011).

La sensibilidad que tienen ante los precios como causa de las condiciones económicas que ha vivido el país en los últimos años; ha provocado una inclinación hacia las tiendas de descuento para realizar sus compras sobre los supermercados¹². Pues el PIB per cápita de los holandeses tuvo una caída de -1,10%, lo cual aumento la conciencia de ahorro en el medio.

2.3.5 Papel de la Casualidad

Depende totalmente del clima; los fenómenos incontrolables como erupciones, demasiada lluvia o sequías (Garófalo Sosa, 2012).

La siembra debe realizarse dependiendo de la zona en la que se va a cultivar, es decir:

- Octubre, Noviembre e inicios de Diciembre en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.
- Finales de Diciembre, Enero e inicios de Febrero en las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi.

¹² Euromonitor Internacional (Marzo, 2014). “Snack Bars in Netherlands”

- Finales de Febrero, Marzo y Abril para las provincias de Bolívar, Cañar, Azuay y Loja.

La siembra y cosecha de cebada depende altamente de las condiciones de la naturaleza, por ejemplo; al ser un cultivo que no tolera mucho las grandes precipitaciones, las fuertes lluvias pueden provocar un daño en todo el cultivo y representan una amenaza.

Además debe ser sembrado a una altura de entre 2500 – 3500 m por la temperatura requerida del suelo.

La cosecha se la debe hacer en épocas secas de modo que el grano no absorba mucha humedad y sea óptimo para su comercialización

En el caso de la provincia de Tungurahua se puede ver un problema por factores como la erupción del volcán Tungurahua, que se encuentra en constante activación; provocando una pérdida de la cosecha.

2.3.6 Papel del Gobierno

El papel del gobierno tanto del Ecuador como de Holanda tiene cierto protagonismo ante el comercio exterior.

Por un lado el Gobierno de Holanda al formar parte de la Unión Europea tiene que acatar todos los reglamentos en cuanto a importaciones de alimentos que han sido impuestos por la directiva europea, en orden de garantizar la salubridad de los alimentos que ingresan al mercado. Por otro lado debido a acuerdos firmados, se permitirán que el producto ingrese sin arancel ad – valorem, gracias al sistema SGP+.

Por parte del gobierno ecuatoriano están cuestiones como:

- El apoyo con incentivos a nuevos emprendimientos que se ajusten a lo expuesto en el Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones. En el Art. 24 se encuentra

cuáles son los principales incentivos; a continuación se enumeran algunos de los incentivos generales que aplican para inversiones dentro de todo el país:

- Reducción de tres puntos porcentuales en el Impuesto a la Renta.
- Lo establecido para zonas de desarrollo especial.
- Deducciones para el cálculo del impuesto a la renta, para incentivar la productividad, innovación y producción eco-eficiente.
- Facilidades de pago en tributos del comercio exterior.
- Exoneración del impuesto de salida de divisas en caso que el financiamiento sea externo.
- Exoneración del anticipo del impuesto a la renta por un tiempo de cinco años.
- Impuestos: Se tiene el impuesto a la salida de divisas que es del 5%¹³ y está aplicado también sobre importaciones. Además recientemente se está aplicando un impuesto del 0,5%¹⁴ sobre los préstamos realizados como una contribución a Solca, lo que significa que los prestamistas pagarán tasas más altas al momento de amortizar sus deudas.

En cuanto al apoyo para exportaciones contamos con los programas fomentados por el Ministerio de Industrias y Productividad y Ministerio de Comercio Exterior que mediante sus organismos han creado más oportunidades para los emprendedores. Entre algunos de los programas existen:

- Fondepyme: proyecto integrado para el desarrollo productivo¹⁵. Contribuye a la mejora de las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas que produzcan bienes de calidad. De esta forma se promueve la competitividad y productividad de las cadenas de valor; promocionando las exportaciones industriales.

¹³ Servicio de Rentas Internas. Fecha de la consulta 30 de Octubre de 2014

¹⁴ Diario el Universo, (2014). “Código Revive Impuesto de 0.5% para Créditos para beneficiar a Solca” Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/>

¹⁵ Ministerio de Industrias y Productividad. (30 de Octubre de 2014) .

- **Producepyme:** Es un programa de cofinanciamiento de Fundepyme que tiene el objetivo de fortalecer la producción y competitividad de los productores, ayudándolos a generar mayor valor agregado, plazas de empleo y economías a escala¹⁶. Por otro lado también incentiva a incrementar la calidad de los bienes para fomentar la competencia nacional a través de la canalización de tecnologías hacia las empresas para poder promover la diversificación productiva y diseño de bienes con diferencia competitiva.
- **Exportapyme:** Componente del Ministerio de Industrias y Productividad que busca el incremento y mejora de la productividad, competitividad, acceso a mercados, calidad de bienes y fomento de la oferta exportable. Este programa es dirigido a empresas con trabajadores entre 1 – 49 personas y ventas o ingresos brutos anuales menores a un millón de dólares¹⁷.
- **Exporta-fácil:** Es un programa creado para facilitar y agilizar las exportaciones de micro, pequeñas y medianas empresas mediante un sistema ágil y económico, operado a través de Correos del Ecuador. En este programa interviene: Ministerio de Industrias y Productividad, Correos del Ecuador y el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Las Características de este servicio es que se puede exportar desde uno hasta varios paquetes de 30 Kg con un valor FOB no mayor a \$5000¹⁸.

Por parte del Ministerio de Comercio Exterior se encuentra el organismo Proecuador: Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones. Esta entidad tiene el fin de fomentar una adecuada promoción de la oferta exportable de nuestro país y promover la descentralización y diversificación de exportadores, es decir hace énfasis en contar con

¹⁶ Ministerio de Industrias y Productividad. (30 de Octubre de 2014). En Línea.

¹⁷ Ministerio de Industrias y Productividad. (30 de Octubre de 2014). En línea.

¹⁸ Ministerio de Industrias y Productividad. (30 de Octubre de 2014). En línea.

nuevos actores en el comercio exterior y la inserción estratégica de pequeñas y medianas empresas.

Proecuador cuenta con distintas áreas de desarrollo. Una de estas es el área de promoción de exportaciones, mediante la cual se accede a estrategias de promoción comercial, participación en ferias nacionales e internacionales, contacto con compradores internacionales en rueda de negocios y misiones comerciales¹⁹.

¹⁹ Proecuador: Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. (30 de Octubre de 2014). Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/> .

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Problema o Situación

Dentro de la sociedad holandesa, el estilo de vida más acelerado de las personas, combinado con los problemas de salud ocasionados por el abuso en el consumo de comida chatarra, han provocado que sus habitantes cambien sus hábitos alimenticios y busquen comida saludable que demuestre tener mayor contenido de nutrientes, que sea de rápido consumo y bajo costo.

3.1.1 Objetivo General

- Conocer la aceptación en el mercado holandés de barras de cereal tipo snack y las principales características en las que se enfoca el consumidor holandés para adquirir alimentos de este tipo.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar las cualidades que harían que el producto sea aceptado dentro del mercado holandés.
- Determinar cuál es el canal más factible a través del cual se llegaría al consumidor.
- Identificar las tendencias y preferencias de consumo en cuanto a la categoría de barras de cereal.
- Conocer las motivaciones del consumidor que lo llevarían a consumir un producto como son las barras de cereal.

3.2 Fuentes de Investigación

3.2.1 Fuentes Primarias

Dada la característica del presente plan de negocios y la lejanía que lo representa al ser una exportación al país de Holanda, se ha tomado como fuente primaria una entrevista realizada al Ing. Juan Patricio Navarro, oficial comercial en Holanda de la entidad Proecuador.

3.2.2 Fuentes Secundarias

Aparte se sustentará más con fuentes de información de características secundarias.

Para el desarrollo de la investigación de mercado se hará uso de las siguientes fuentes secundarias, ya mencionadas anteriormente dentro del desarrollo del plan, con el objetivo de sustentar aún más la información:

- Euromonitor internacional: Snak Bars in Netherland, Package food in the Netherlands.
- Proecuador: Guía comercial de Países Bajos (Holanda) 2013
- PROCOMER: unión Europea: tendencias de consumo en el sector de alimentos.
- Promperú: Guía de Mercado Países Bajos (Holanda) 2012
- Eur-Lex: Consumidores

3.3 Alcance

La entrevista fue realizada al Ing. Juan Patricio Navarro, Oficial Comercial de PROECUADOR; encargado de las oficinas localizadas en Rotterdam, Holanda.

Al ser el único contacto con el que se cuenta dentro del país, se procedió a extraer información mediante su conocimiento del mercado y poder obtener datos sobre el comportamiento del mismo con mayor certeza. La entrevista se realizó a través de Skype el día 24 de Noviembre de 2014 a las 8: am – hora Ecuador- durante 30 minutos.

3.4 Herramientas

Como principal herramienta, se recurre a una entrevista al Ing, Juan Patricio Navarro, oficial comercial en Holanda de la entidad PROECUADOR. Dicha entrevista se encuentra estructurada por un total de 6 preguntas, para las cuales se han considerado los objetivos específicos que se han planteado.

3.5 Análisis de la información

De acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Juan Patricio Navarro se pudo determinar el perfil y criterios de compra que se tiene dentro del mercado holandés.

Primeramente es de considerar que el consumidor holandés dedica un tiempo estimado de entre 17 a 18 minutos por comida al día, por ende tienden a buscar aquellos productos que sean fáciles de preparar o semielaborados; esto en cuanto a personas oficinistas. Por el lado de las amas de casa, el perfil suele variar un poco en cuanto al tiempo que dedican a sus comidas y el enfoque de adquirir productos más frescos y no se encuentren preparados en su totalidad.

En lo que refiere a cómo llegar a la mente del consumidor es a través de todo lo que son redes sociales; especialmente twitter. La información que se provea al consumidor a través de estas redes debe encontrarse en idioma holandés; a pesar que dentro del país si se maneja un alto porcentaje de inglés, los consumidores prefieren informarse en su propio idioma.

Otra forma de llegar al consumidor holandés y hacer que el producto a exportar tenga una aceptación dentro del mercado es a través de la entrega de muestras gratis en lugares de mayor afluencia de gente; en este caso son las estaciones de tren y trams en donde se encuentran los afamados TOKOS, que son tiendas alrededor de los medios de transporte público, tanto dentro como entre las ciudades. En lo que respecta a degustaciones dentro de supermercados como Albert Heijn, Jumbo o Lidl, la respuesta por parte del entrevistado fue que no son muy factibles de realizar dado el hecho de que son muy costosas y para este tipo de promoción es mejor contar con socios estratégicos que se encuentren interesados en el producto; en lugar de tratar directamente con el cliente final.

Dentro de las características que busca el consumidor holandés para considerar el consumo de un producto están la diferenciación del producto con respecto a los demás y no solo en referencia al empaque que tenga estos, sino al cumplimiento en cuanto a reglamentos

fitosanitarios que son aplicados para toda la Unión Europea, la etiqueta y la información que esta indique (el consumidor holandés de aquellos que les gusta estar bien informado⁹ no solo en cuanto al contenido nutricional sino también en cuanto a cómo fueron realizadas, si son elaboradas artesanalmente por comunidades, si el producto proviene de países emergentes como África o Sudamérica.

Esto de diferenciación también va ligado a los criterios de consumo y en este caso el principal criterio para realizar una compra es el precio, no por el hecho que este represente el menor valor, sino en cuanto al retorno que este ofrezca en términos de calidad y cumplimiento de las normas.

En cuanto al consumo de snack y su aceptación dentro del mercado por parte de las barras de cereal, el entrevistado respondió que estos si tienen un alto índice de aceptación y que existen ya en el mercado productos elaborados a base de cebada expandida, lo cual indica un aspecto positivo ya que será un producto con el cual el consumidor ya se encuentra familiarizado. Su aceptación se debe, como se mencionó anteriormente al poco tiempo con el que cuentan para alimentarse o tomar un tentempié.

La aceptación que tienen los productos extranjeros en el campo holandés es muy buena, sin embargo al momento de preguntar cómo se considera el ingreso de una empresa ecuatoriana en la exportación de barras de cereal, se mencionó que Holanda es un mercado al cual es difícil de ingresa, para lo cual se debe contar con socios o aliados estratégicos que mediante su experiencia permitan el contacto con los grandes canales de distribución y se hagan cargo del mismo.

3.6 Conclusiones

- Mediante la entrevista realizada al Ing. Juan Navarro se concluye que el consumidor holandés es de aquellos que busca siempre estar bien informado acerca de los productos alimenticios que adquiere y que esta información no solo hace referencia a

los indicadores nutricionales si no que va más a fondo en cuanto a su preocupación por un comercio justo, cuidado del medio ambiente, etc.

- Por cuanto a la aceptación de barras de cereal esta es positiva ya que encaja en cuanto a la satisfacción de necesidades de los consumidores por el tiempo que disponen para su alimentación.
- La diferenciación del producto es un factor dominante para realizar la exportación y lograr posicionarnos en la mente del consumidor. Esta diferenciación del producto debe encontrarse respaldada con la respectiva información, pues debemos recordar que todo tipo de publicidad engañosa o confusa está prohibida según los reglamentos de la Unión Europea.
- Para el ingreso al mercado holandés es mejor realizarlo a través de un agente o distribuidor que mediante sus actividades logre cubrir áreas específicas dentro de Holanda, Luego, es mucho más fácil establecer el contacto con un agente importador que directamente con los gerentes de compras de cada una de las cadenas de supermercados. Por otro lado esto implicaría un menor costo y esfuerzo para la empresa, ya que el agente vendría a ser el encargado del manejo de cuentas, promoción y búsqueda de canales de distribución.

3.7 Matriz de Selección de Mercados

Las variables que se consideran para la realización de la siguiente matriz son:

- Demográfico
 - Población: es importante conocer la población con la que cuenta el destino de exportación para tener un conocimiento de la posible demanda a satisfacer
 - Confianza del consumidor; esta influye en todo lo que es compras y adquisiciones de productos, por lo cual se ha tomado en cuenta ya que últimamente ha tenido bastante importancia en el ámbito del comercio.

- Económico
 - PIB per cápita: esta es una variable que se debe considerar en el comercio internacional ya que nos permite tener una idea del poder adquisitivo de nuestro mercado potencial.
 - Inflación: la inflación nos permite hacer un análisis de como los precios se verán afectados, repercutiendo en el comportamiento del consumidor.
- Importaciones
 - Monto importado: es importante tener conocimiento del monto que anualmente importa el país con el cual se establecerá la relación comercial, en orden de asegurarnos que este es un producto con aceptación y que existe potencial.
 - Diversificación de Proveedores: hace referencia al número de países que son proveedores de productos de la misma partida arancelaria; al ser menos los países nos indica que el mercado no se encuentra del todo explotado y no está saturado.
 - Tasa de Crecimiento y comercio potencial; estas dos variables nos indican el potencial que tiene el producto dentro del mercado y cuál será su comportamiento proyectado a un futuro.
 - Participación en las importaciones mundiales: nos da una breve idea de cómo es la interacción dentro del comercio internacional en cuanto a la partida arancelaria sobre la cual se realiza el presente proyecto.
- Aduanas
 - Trámites para exportar: con esto se hace referencia a que tan burocrático es el proceso de exportación.

- Arancel ad valorem y arancel específico: es importante conocer los impuestos que lleva la partida arancelaria.
 - Tratados: esta variable nos ayuda a identificar las oportunidades de obtener preferencias arancelarias.
 - Barreras no arancelarias: según el número de barreras no arancelarias se determina qué tan difícil es el ingreso de un producto al mercado.
- Geográfico
 - Tiempo para exportar: tiene relación con los trámites para realizar la exportación y es el estimado que demorará en realizarse la exportación.
 - Costo – flete: es en cuanto a costos en los que tendrá que incurrir la empresa para realizar la exportación de un contenedor, claro que esto depende de los términos bajo los cuales se realice la negociación con el agente importador.

VARIABLE / PAIS	PONDERACION	HOLANDA			FRANCIA			ALEMANIA		
		INDICADOR	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA	INDICADOR	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA	INDICADOR	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
DEMOGRAFICO										
POBLACION (MILLONES)	3%	16,78	5	0,15	65,8	8	0,24	80,52	10	0,3
CONFIANZA DEL CONSUMIDOR	6%	-7%	5	0,3	85%	10	0,6	9%	7	0,42
ECONOMICO										
PIB PER CAPITA	5%	\$40187,12	10	0,5	\$34140,57	6	0,3	\$38291,62	9	0,45
INFLACION	2%	1,10%	6	0,12	0,50%	10	0,2	0,80%	9	0,18
IMPORTACIONES										
MONTO IMPORTADO (EN CANTIAD)	8%	37132 tn	8	0,64	47389	10	0,8	28365TN	7	0,56
DIVERSIFICACION DE PROVEEDORES	5%	3	9	0,45	6	6	0,3	5	7	0,35
TASA DE CRECIMIENTO	7%	13%	9	0,63	10,76%	5	0,35	-9,12%	5	0,35
COMERCIO POTENCIAL (EN MILES USD)	7%	\$122	10	0,7	\$78	7	0,49	\$122	10	0,7
PARTICIPACIÓN EN IMPORTACIONES MUNDIALES	5%	2,60%	7	0,35	6,40%	9	0,45	5,10%	8	0,4
ADUANAS										
TRÁMITES DE ADUANA PARA EXPORTAR	8%	4	8	0,64	2	10	0,8	4	8	0,64
ARANCEL AD VALOREM	8%	0%	10	0,8	0%	10	0,8	0%	10	0,8
ARANCEL ESPECIFICO	7%	33,60 EUROS / 100 KG	10	0,7	33,60 EUROS / 100 KG	10	0,7	33,60 EUROS / 100 KG	10	0,7
TRATADOS	9%	SPGE	10	0,9	SPGE	10	0,9	SPGE	10	0,9
BARRERAS NO ARANCELARIAS	8%	3	8	0,64	1	10	0,8	1	10	0,8
GEOGRÁFICO										
TIEMPO PARA EXPORTAR	4%	7 DÍAS	10	0,4	10 DÍAS	7	0,28	9 ÍAS	6	0,24
COSTO - FLETE (POR CONTENEDOR USD)	8%	\$915	10	0,4	\$1335	6	0,48	\$1015	8	0,24
	100%			8,72			8,49			8,43

Tabla 7: Matriz de selección de mercados
Fuentes: Trade map / PROECUADOR /Doing Business
Elaborado por: Adriana Vélez

²⁰De acuerdo con la matriz de selección de mercados, se determina que el país más idóneo para la exportación de las barras de cereal es Holanda. Las variables que determinaron la elección del país fueron principalmente que cuanta con un mayor PIB per cápita, en cuanto a la tasa de crecimiento de importación de este tipo de productos tiene la tasa más prometedora, indicando el potencial que tiene el realizar la exportación de productos a base de cereales; además no existen demasiados países ofertantes (3) por lo cual se establece que no existe mucha competencia a nivel mundial. Por otro lado en cuanto al tema de aduanas, es de gran ayuda contar con preferencias arancelarias gracias al SGPE. El tiempo en cuanto a exportación es menor así como el valor del flete por contenedor, lo cual significa un menor costo para la empresa.

3.8 Segmentación de mercado

La segmentación del mercado se la efectuara en base a las variables que resulten relevantes e influyan en cuanto a la aceptación de un producto extranjero introducido por primera vez dentro del mercado holandés.

3.8.1 Geográficas

Las variables geográficas constituyen el marco de cómo puede percibirse nuestro producto según la zona geográfica donde se encuentre ubicado nuestro segmento meta. Este análisis nos puede permitir identificar las estrategias de marketing a utilizarse para llegar a la mente del consumidor.

²⁰ Las fuente para la recopilación de datos y elaboración de la matriz de selección de mercado fueron: Trademap: Estadística del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas. Recuperado de: http://www.trademap.org/Product_Selcountry_TS.aspx. (19 Noviembre 2014)
Doing Business: Trading Across Borders (19 Noviembre 2014)
PROECUADOR: Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones. “Guía Comercial de Francia” “Guía comercial de Alemania” “Guía comercial de Holanda”

Variable	Característica
País	Holanda
Zona	Oeste
Provincia	Holanda del Norte y Holanda del Sur
Ciudad	Ámsterdam y Rotterdam
Densidad	Urbana

Tabla 8: Segmentación según variables geográficas

Fuente: Proecuador

Elaborado por: Adriana Vélez

3.8.2 Socio – Económicas

Este tipo de variables nos permite tener un mejor enfoque sobre a qué clase dirigir el producto a comercializar de acuerdo con sus ingresos económicos y su clase social.

Variable	Característica
Clase social	Clase media
Ocupación	Profesionales, deportistas, estudiantes
Nivel de Ingreso	Ingresos mínimos de \$700

Tabla 9: Segmentación según variables socio - Económicas

Fuente: Fundamentos del Marketing Kotler & Armstrong

Elaborado por: Adriana Vélez

3.8.3 Demográficas

Son variables de fácil obtención y que permiten ver su influencia dentro del consumo del producto que se comercializará (Marketing y consumo , 2010)

Variable	Característica
Edad	30 – 65 años de edad
Género	Masculina y Femenino
Procedencia	Holanda
Estudios	Bachillerato en adelante
Posición en el ciclo de vida	Jóvenes matrimonios con hijos Dependientes Matrimonios con hijos dependientes. Personas maduras que viven solos. Matrimonios con hijos que no viven con ellos.

Tabla 10: Segmentación según Variables Demográficas

Fuente: Área de PYMES.Com

Elaborado por: Adriana Vélez

3.8.4 Psicográficas

Estas variables se basan en el estilo de vida de las personas del segmento seleccionado, sus intereses y actividades (Vallejo Suárez , 2013, pág. 136) Este tipo de variables permite conocer un perfil determinado del consumidor, yendo más a fondo hasta sus emociones.

Variables	Características
Estilo de Vida	Acelerado, en donde el tiempo toma mayor importancia.
Personalidad	Extrovertidos, innovadores, poco tradicionales.

Tabla 11: Segmentación según Variables Psicográficas

Fuente: Kotler & Armstrong

Elaborado por: Adriana Vélez

3.8.4.1 Vals I

Variables que se concentran más en las actividades a las que se dedican en quienes enfocan nuestro producto.

Variables	Características
Actividades a las que se dedica	Deportes, trabajos de oficina, estudios de colegio o universitarios.

Tabla 12: Segmentación Psicográfica Vals I

Fuente: Fundamentos del Marketing Kotler & Armstrong

Elaborado por: Adriana Vélez

3.8.4.2 Vals II

Variables enfocadas en los sentimientos del segmento de mercado.

Variables	Características
Valores	Personas éticas, preocupadas por el medio ambiente y que busquen productos con prácticas éticas y poco nocivas.
Emociones	Personas que deseen sentirse saludables, con energía y buena nutrición durante el día

Tabla 13: Segmentación Psicográfica Vals II

Fuente: Marketing Operativo

Elaborado por: Adriana Vélez

3.8.5 Por ventaja buscada

En cuanto al segmento en el que se encuentra enfocado el producto busca una determinada ventaja en el mismo para su adquisición.²¹

²¹ Macías, Martha. (Mayo, 2011) “Marketing Operativo – Segmentación de Mercados”.

Personas que deseen un producto con mayores beneficios nutricionales (en cuanto a vitaminas, productos con menos aditivos y más naturales) y que les otorgue rapidez y sencillez al momento de su consumo.

3.8.6 Comportamentales

Estas variables dividen el segmento según la actitud que tengan hacia el producto y su frecuencia de utilización del mismo.

Variables	Características
Tipo de usuario	Frecuente – Asiduo
Frecuencia de uso	Quincenal
Fidelidad	Media
Actitud hacia el producto	Captación, atractiva
Ocasión de uso	Falta de tiempo, deseo de saciar un antojo entre comidas.

Tabla 14: Segmentación comportamental

Fuente: Marketing Operativo Kotler & Armastrong

Elaborado por: Adriana Vélez

En conclusión de acuerdo con las variables comportamentales se establece que los consumidores del producto serán del tipo frecuente; es decir, que recurran a la compra de las barras de cereal de forma quincenal, logrando la fidelización a la marca de forma medio, además que la ocasión bajo la que consuman el producto será en aquellas en que no tengan tiempo para alimentarse o tengan un simple antojo entre comidas como a media mañana o media tarde.

3.8.7 Segmentación Ponderada

Consumidor /Atributos	Niños	Adultos - Profesionales solteros	Adultos - Profesionales casados	Adultos deportistas	Adultos Mayores
Sabor	x	x	x	x	x
Olor	x		x		x
Tipo de Empaque		x	x	x	
Beneficios nutricionales			x	x	x
Naturalidad de los productos			x	x	x
Presentación del producto			x	x	
Contenido vitamínico			x	x	x
Conservación del producto		x	x		
Vida útil		x	x		x
Composición			x	x	x

Tabla 15: Ponderación del producto

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

3.8.7.1 Mercado Objetivo

Adultos, hombres y mujeres, principalmente casados de 30 a 55 años de edad que sean padres de familia y oficinistas con hijos dependientes seguidos por aquellos que tengan una edad mayor a 60 años ya independientes; además de los deportistas con un estilo de vida acelerado que busquen alimentos saludables con mayores beneficios nutricionales con ingresos mínimos de \$700 dólares de clase media, ubicados en la zona Oeste en las ciudades de Ámsterdam y Róterdam. Concentrados en consumir productos cuyas empresas las produzcan con valores éticos y cuidando del medio ambiente.

3.9 Análisis cualitativo de la demanda

3.9.1 Perfil del Consumidor

Los habitantes de Holanda, so consumidores que en los últimos años han incrementado su gasto en cuanto al rubro de alimentación considerándose un porcentaje de entre el 10% y 11% (Jímenez Tristan, 2011) dentro de los gastos del hogar . Siendo por lo general los lugares donde acostumbran a consumir sus alimentos los supermercados, Mercados al aire libre y tiendas especializadas.

No obstante, cada vez más se vuelven más extremos en cuanto a sus exigencias para adquirir un producto, es decir, los consumidores holandeses buscan una mejor oferta donde se pueda establecer campañas publicitarias y estas terminen por convencerlos.

Dadas las circunstancias de la crisis económica suscitada en el año 2008 la confianza del consumidor no ha vuelto a ser la misma; a pesar de las señales de recuperación en la economía, el consumidor holandés es cada vez más sensible a los precios y opta por comprar aquellos productos de más bajo costo. La relación entre precio y calidad tiene un 77% de importancia dentro del perfil del consumidor holandés (Silva-Santisteban Talavera, 2011, pág. 10).

En cuanto a sus parámetros para el consumo de alimentos, la calidad es un factor importante de considerar ya que buscan que esta sea alta y que demuestre que vale la pena pagar un precio por ella. La Calidad es un parámetro que es considerado con el 82% de importancia (Silva-Santisteban Talavera, 2011, pág. 17)

El cuidado del medio ambiente también es otra característica propia de los consumidores en Holanda, por lo cual buscan el consumo de productos ambientalmente responsables en cuanto a sus procesos de elaboración o bien que indiquen alguna certificación de aportar al beneficio del planeta.

Según sus hábitos de consumo se encuentran tres categorías que son:

- Jóvenes sin hijos (20 – 30 años)
- Familias con hijos (30 – 55 años)
- Generación baby boom (55 – 65 años)

Cada una de estas categorías tiene sus prioridades en el caso del primer grupo zona cuestiones como las vacaciones, las novedades y la cultura; en el segundo grupo ya se encuentran otro tipo de factores como la vivienda, educación de los hijos y deportes. Por último la tercera categoría se enfocan ya más en cuestiones de ocio, descanso y vacaciones (Silva-Santisteban Talavera, 2011)

Estos aspectos en cuanto a la categorización dan una guía también de cómo enfocar el producto y a que segmento dirigirlo adecuadamente. Es decir en el caso de las barras de cereal el enfoque se encuentra en la segunda categoría.

En cuanto a los criterios más relevantes para el consumo de productos tipo snack y de características saludables, se encuentran la salud, el medio ambiente y el tiempo que es muy valorado entre los habitantes.

Dentro del entorno holandés, los consumidores son bastante tradicionalistas, resistentes al cambio y puede que prefieran las marcas ya conocidas frente a las que son nuevas. Para poder llegar a la mente del consumidor en el país Neerlandés es importante considerar la publicidad, una buena campaña publicitaria que llame la atención del cliente final permite que el ingreso de un nuevo producto sea más factible.

3.9.2 Tendencias de Consumo

Con Respecto a las tendencias de consumo la categoría de alimentos ha demostrado tener un mayor crecimiento 40% sobre todo en lo que son productos naturales y de dieta o bien productos de conveniencia como alimentos semi preparados o snacks.

Dentro de este tema existen tres principales tendencias que se encuentran muy marcadas en el perfil del consumidor y estas son:

- **Salud:** este aspecto se ha convertido en el motor de ventas de los productos de consumo masivo tipo snack, las razones por las que esta tendencia ha ido adquiriendo cada vez más fuerza es la preocupación de los habitantes en temas de obesidad, incidencia alta de enfermedades referentes a colesterol alto, presión alta, diabetes, etc. Y también un mayor índice de población envejecida que requiere de una alimentación cada vez más balanceada. La tendencia de consumo en cuanto a este aspecto se basa en el contenido de los alimentos como por ejemplo: bajos en grasa, vitaminizados, si tienen bajo contenido de azúcar, alto en fibra, en sí que tan funcionales son para el cuerpo y su funcionamiento.
- **La autenticidad o diferenciación:** Los consumidores modernos valoran cada vez más todo aquello que sea visto como auténtico, natural o sin aditivos. Es decir, los productores deben satisfacer una demanda que anda en busca de productos éticos, social y medioambientalmente responsables. En este aspecto toma relativa importancia la forma de elaboración de los productos y los procesos que siguen las empresas para la misma.
- **Conveniencia:** esta tendencia se da en respuesta al nuevo estilo de vida acelerado de los habitantes que hace que el tiempo sea cada vez más limitado y no se disponga del mismo para la preparación de alimentos como son los refrigerios, lunch, etc., así como también la incorporación de las mujeres al mercado laboral. Por lo tanto estos criterios han impulsado la demanda dentro de los consumidores que están en busca de productos que vengan ya listos y preparados para su consumo, que faciliten las tareas del hogar y signifiquen un ahorro de tiempo.

3.10 Patrones de Consumo

Según la Dutch National Food consumption Survey, el consumo alimenticio de los holandeses tiende a variar en base al género y la edad de las personas. Por lo cual han procedido con un estudio en donde se observa el comportamiento sobre el consumo de alimentos dentro de Holanda en base a las distintas líneas de alimentos de consumo y las ocasiones o frecuencias con las cuales se consumen.

En Holanda existen aproximadamente 17 grupos alimenticios, considerados como principales y que son consumidos en un 90% de los días habituales. Entre estos grupos se encuentra: los alimentos lácteos, cereales, bebidas no alcohólicas, productos cárnicos; los cuales están presentes dentro de la dieta de los holandeses en un promedio de 9 de cada 10 días (Surver, 2010).

En base a los porcentajes de consumo por días se describen las diferencias entre edades y género a continuación:

3.10.1 Tipos de comida consumida por edad y por género

De acuerdo a la edad el consumo de alimentos que tiene mayor probabilidad en adultos que en jóvenes y adolescentes son:

- Vegetales
- Bebidas Alcoholicas
- Pescado
- Sopas

El número de días en que se consumen lo que es frutas y cereales decrecen en los adolescentes y jóvenes adultos, pero vuelven a incrementar en personas mayores de 30 años.

El consumo de productos de confitería es más frecuente en niños (mayor a un 93%) que en adultos (74%- 82%), es decir que el porcentaje de consumo por días de este tipo de productos disminuye con la edad.

Los grupos de comida que tienen una probabilidad de consumo más alta en hombres que en mujeres de edad adulta de acuerdo a los datos que se presentan en la siguiente tabla son (Dutch National Consumption Survey, 2010, pág. 29):

Grupo de comida	Mujeres	Hombres
Bebidas alcohólicas	31%	48%
Salsas y condimentos	68%	74%
Tubérculos	52%	57%
Cárnicos	86%	91%
Cereales	66%	58%
Frutas y semillas	69%	62%

Tabla 16: Porcentaje de consumo de alimentos según género.

Fuente: Dutch National Food Consumption Survey

Elaborado por: Adriana Vèlez

Como se observa en la tabla 7, hay dos grupos de alimentos que consumen más las mujeres que los hombres, estos son: cereales y, frutas y semillas; los cuales tiene un porcentaje mayor en mujeres de 66% y 69% sucesivamente debido al mayor interés del cuidado de la salud en este género.

3.10.2 Cantidades de comida consumida por edad y género

En base al estudio realizado y a la ingesta promedio de los principales grupos alimenticios se determinó que los hombres consumen mayores cantidades de los grupos de comida que las

mujeres mientras que las mujeres consumen mayores cantidades de frutas, cereales y bebidas no alcohólicas (Dutch National Consumption Survey, 2010)

Por la edad, el consumo de los siguientes grupos alimenticios, en cuanto a cantidad, incrementa con la edad:

- Vegetales
- Frutas
- Cereales
- Pescado
- Bebidas no alcohólicas (decrecen en adultos mayores)
- Bebidas Alcohólicas

El consumo que decrece con la edad son:

- Productos lácteos
- Productos de confitería

En el anexo 3, se evidencia cuáles son los gramos consumidos por la población holandesa, concentrándose en el segmento de mercado para el presente proyecto, en cuanto a los 17 grupos primordiales que conforman su dieta alimenticia. Aquí se puede observar tanto la media, así como los percentiles de ingesta, de igual forma clasificada por edades y género.

Para el grupo de 31 a 50 años se tiene:

- Hombres: tienen una media de ingesta mayor en lo que es bebidas no alcohólicas de 1693 gr y un consumo del 100% de los días, seguido por productos lácteos con una media de 334 gr por día y un consumo del 95% de los días, en tercer lugar se encuentran los cereales y productos derivados con un consumo de 229 gr por día y 97% de días dentro de los cuales se consumen. Dentro de los días de consumo el percentil 5 y 95 que más representa dentro de estos tres grupos es el de bebidas no

alcohólicas con un 5% que consumo hasta 651 gr por día y un 95% que consume hasta 3510 gr por día (Dutch National Consumption Survey, 2010, pág. 34).

- Mujeres: los patrones de consumo en las mujeres es muy similar al de los hombres pues predominan los mismos grupos de comida únicamente con una variación en los gramos consumidos por día. Para el caso de las bebidas no alcohólicas las mujeres consumen 1843 gr por día como media igualmente el 100% de los días habituales de consumo, en el caso de los productos lácteos tienen un consumo de 296 gr por día con un 99% de días de consumo y en el caso de cereales consumen 175 gr por día el 99% de días. En cuanto a los percentiles el 5% consume 918 gr de bebidas no alcohólicas y un 95% consume 3274 gr.

De acuerdo a la información recopilada y el respectivo análisis se determina que el escenario dentro de Holanda para el consumo de barras de cereal es favorable debido a que este tipo de productos figura dentro de los alimentos que consumen los adultos mismos que tienen una relación directamente proporcional al incremento de la edad.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING

4.1 Introducción

La presente propuesta de marketing consiste en el planteamiento de estrategias para una nueva oferta de producto, que se adapte a las necesidades del consumidor holandés.

A su vez se trata de establecer la comercialización del producto a través de los canales que sean más accesibles y cercanos al consumidor e informar de la existencia del mismo mediante la promoción adecuada, contando con un precio competitivo que permita impulsar la compra del producto. Con las estrategias que se plantean a continuación, se desea que la penetración del producto y su etapa de crecimiento cuenten con la aceptación esperada dentro del mercado y poder así mantener un crecimiento constante en el giro del negocio.

4.2 Descripción de la idea de negocio

El concepto de la idea de negocio se desarrollará bajo el nombre de “Alimentos Kilmu”, una empresa de alimentos que se dedicará a la fabricación y comercialización de barras de cereal a base de una combinación de cereales andinos; siendo la principal materia prima la cebada expandida con una adición de frutos deshidratados (uvillas y fresas).

La idea es elaborar un producto que se exporte al mercado exterior como un snack saludable, de fácil acceso y consumo, adaptado a las necesidades de hoy en día de los consumidores con una vida cada vez más agitada y buscan algo saludable al momento de alimentarse.

Este tipo de snack se caracterizará por su contenido nutricional, haciéndolo atractivo para deportistas, amas de casa, oficinistas y personas de la tercera edad.

Su consumo, al tener una presentación de snack y ser al mismo tiempo un cereal puede ser realizado en cualquier momento durante el día; especialmente en el desayuno, acompañado con frutas, leche, yogurt o jugos.

4.3 Establecimiento de objetivos

4.3.1 Objetivo General

Determinar las estrategias mercadológicas para promocionar y comercializar el producto “Thaní” dentro del mercado objetivo holandés.

4.3.2 Objetivos Específicos y Estrategias

4.3.2.1 *Producto*

“Thaní” es una barra de cereal cuyo nombre tiene como significado “salud”. Su principal característica se encuentra en la formulación, la cual presenta beneficios para la salud (he ahí su nombre) no solo por ser un producto a base de ingredientes naturales; sino que también ayuda a la protección del sistema nervioso, en casos de ansiedad y depresión; aporta energía al cuerpo y previene enfermedades como el cáncer gracias a las propiedades de cada uno de los ingredientes que la conforman.

Mediante los siguientes objetivos se pretende resaltar sobre la oferta de la competencia aquellas características que hacen de “Thaní” un producto único y atractivo.

4.3.2.1.1 *Objetivos de Producto*

- ✓ Determinar la diferenciación del producto frente a la competencia durante la etapa de investigación.
- ✓ Diseñar un empaque para el producto, que refleje un aporte ecológico y permita la rápida identificación del producto dentro de las perchas.

4.3.2.1.2 *Estrategias de producto*

- Estrategia de diferenciación

Más allá de satisfacer necesidades de conveniencia del consumidor final y encontrarse dentro de la categoría de “Snack bar”, “Thaní” es uno de los primeros productos, que se diferencia

por ser elaborado a base de un cereal distinto al trigo o avena: como es la cebada expandida. Además la mayoría de la competencia se ha centrado en integrar a sus productos tipo snack purés o saborizantes de frutas; haciendo de “Thaní” el primer producto dentro del mercado que es una barra de cereal y cuenta en su con frutas deshidratadas y es nutritiva.

Por otro lado se encuentran los beneficios que presenta gracias a su fórmula. Cada uno de los ingredientes que se han incorporado para su elaboración cuentan con características comunes y que contribuyen a la salud como:

- ✓ Evita la absorción de azúcares en la sangre,
- ✓ Reducir los niveles de ansiedad,
- ✓ Ayuda en los estados de depresión y
- ✓ Evita los radicales libres que producen el cáncer.

Por ende la estrategia de diferenciación se basa en la formulación del producto, lo cual permite que se vaya más allá de la satisfacción de un necesidad básico, como es alimentarse, y se establezca demás propiedades, en este caso saludables y que resulten atractivas para el mercado.

- Estrategia de Packing

Dar realce al producto sobre el de la competencia y permitir su identificación por parte de los consumidores sin mayor esfuerzo, es lo que “Alimentos Kilmu” busca para “Thaní” por lo cual para cumplir con el objetivo de diferenciarse de la competencia, no solo estableceremos una estrategia en base a los atributos y beneficios del producto; también se resaltarán su diferencia y se llamará la atención del cliente por el tipo de empaque que tendrá.

Para el empaque se propone la siguiente estrategia:

- ✓ El empaque secundario se realizará en base a materiales reciclados, en este caso será en cartón de caña de azúcar, siendo una caja que realce la imagen de natural y ecológico que proponemos para el producto.

- ✓ El diseño del mismo será elaborado de modo que creé lo que se conoce como “facing”, en donde el producto se encuentre de forma lineal en el punto de venta y dé una representación de lo que contiene el empaque.
- ✓ En cuanto al empaque primario se propone fundas con películas biodegradables que permitan resaltar el interés por ofrecer, no simplemente un producto, sino también que demuestre la conciencia ambiental de la empresa.
- ✓ Colores del packing: como principales colores se exhibirán el beige, verde y naranja, mismos que simbolizan la tierra, lo natural y lo cálido de la naturaleza. Transmitiendo al consumidor la idea de estar adquiriendo no solo una barra de cereal sino también un producto que denota salud y energía.

4.3.2.2 Precio

El precio según O.C. Ferrell “es el único elemento de marketing que lleva ingresos y utilidades” por lo tanto se debe establecer un precio que se acondicione al mercado objetivo y que no afecte la demanda del producto, ya que es una de las principales variables que la condicionan. En el caso del mercado de Holanda, el precio no solo es un valor, sino que intrínsecamente representa la calidad del producto; por lo cual se establecen los siguientes objetivos enfocándose en la demanda y participación de mercado.

4.3.2.2.1 Objetivos de precio

- ✓ Establecer un precio competitivo que permita la adecuada introducción del producto en su etapa de penetración.
- ✓ Determinar un precio en la etapa de introducción en función al valor percibido por el cliente.

4.3.2.2.2 *Estrategias de Precio*

Para dar cumplimiento a los dos objetivos mencionados anteriormente, se ha decidido incorporar estrategias que, conjuntamente se complementen y permitan una mejor ejecución de las mismas. Las Estrategias elegidas son:

- *Competitivos*

La fijación del precio se basará en un análisis de la competencia y como se encuentran posicionadas cada una de las marcas dentro del mercado. Por lo cual se cobrará un precio similar al de uno de los principales productos que se encuentran en los supermercados de Holanda: Kellog's All Bran Graanreep Naturel. Mediante esta estrategia se espera como resultado evitar la guerra de precio y entrar al mercado siendo competitivos. Esta estrategia se complementará con la estrategia de promoción, en donde se anunciará la disponibilidad del producto a un precio similar a las de los demás productos de "snack bar".

Por otro lado se ha seleccionado esta estrategia debido a que, para el presente proyecto no se realizó levantamiento de información primaria y por ende nuestra base para el establecimiento del precio son las principales empresas con productos casi idénticos al de "Alimentos Kilmu" y los cuales se encuentren dentro de la más alta categoría, siendo esta estrategia también un medio para la supervivencia del producto.

- *Fijación de precios basada en el valor*

Para la fijación del precio basada en el valor se ha de considerar distintos factores como:

- ✓ Mediante fuentes secundarias, se evaluó cuáles son las principales variables o criterios (status, salud, nutrición, ahorro de recursos) que el consumidor usa para llegar a conocer mediante estas, cuál es el valor que se le otorga a la categoría de "snack bars".

- ✓ Mantener una investigación constante ante los cambios de los deseos y preferencias de los consumidores, ya que con ello la percepción del valor hacia el producto también varía a través del tiempo. De esta forma se podrá realizar un ajuste de precios y mantener a la marca “Thaní” entre una de las más competitivas.
- ✓ Observar la variación de los precios en base al cambio existente entre oferta y demanda, ya que la percepción de valor por parte de los consumidores se encuentra ligada a la disponibilidad del producto y calidad del mismo.

4.3.2.3 Plaza

En cuanto a plaza, es importante considerar que este aspecto del marketing, implica colocar el producto en el lugar y momento adecuado cuando el cliente lo requiere y en las cantidades que requiere. Tomando en consideración estos puntos, a continuación se establecen los objetivos y estrategias para establecer el contacto con los consumidores finales y satisfacer sus necesidades de manera inmediata y sin impedimentos.

4.3.2.3.1 Objetivos de Plaza

- ✓ Identificar el canal de distribución adecuado que permita establecer a comercialización del producto dentro de los puntos de venta de mayor afluencia en el mercado holandés en la etapa de penetración.
- ✓ Integrar el canal de suministros en el primer trimestre de operaciones de manera que se cree una red de colaboración entre proveedores, vendedores, compradores y clientes; evitando las discrepancias de tiempo en cuanto a la entrega de pedidos.
- ✓ Colocar el producto a disposición de los consumidores finales en ubicaciones convenientes dentro del primer bimestre, de forma que se supere la separación geográfica entre fabricante y consumidor.
- ✓ Establecer una distribución dentro de puntos de venta que otorguen prestigio a la marca dentro del primer trimestre de haber iniciado las operaciones.

4.3.2.3.2 Estrategia de Plaza

- Canal de distribución

El canal de distribución seleccionado para llegar al mercado holandés es largo indirecto, para lo cual se recurrirá a un **agente comercial: “Differentrade”**, ubicado en Holanda; con un amplio conocimiento del mercado holandés, mediante el cual se difundirá a existencia del producto y se realizará el respectivo contacto con todos los puntos de venta convenientes ubicados dentro de los principales puntos de Rotterdam y Ámsterdam.

Esta empresa es una de las mejores dentro del país holandés para lograr el ingreso al mercado; siendo uno de los principales proveedores de este tipo de servicios²².

“Differentrade” será el encargado de realizar las negociaciones con los puntos de venta en donde exista mayor aceptación para el producto y la empresa receptorá los pedidos de cada uno de estos, comunicando a “Alimentos Kilmu” inmediatamente para dar cumplimiento a los mismos.

- ✓ ***Ventajas de trabajar con Differentrade***

1. Differentrade ofrece asesoramiento durante todo el proceso de exportación hacia el mercado de destino.
2. Apoyo en los aspectos comerciales como: contratos, responsabilidades, condiciones de entrega, requisitos de inspección.
3. Soporte logístico al interior del país de destino y país de origen.
4. Encargados de la relación comercial con potenciales compradores a través de su extensa cartera de clientes.
5. Cuentan con experiencia dentro del comercio internacional. .

²² Global Trade. Net (2014) “Entrada en el mercado en los Países Bajos” Recuperado de: <http://www.globaltrade.net/netherlands/> (26 de Diciembre de 2014).

6. Una vez adquirida la experiencia dan la oportunidad para manejar por cuenta propia la relación con el cliente.

✓ *Desventajas de Trabaja con Differentrade*

1. Reducción de utilidad al tener que pagar una comisión.
2. Menor contacto con el cliente en el extranjero.
3. Alta dependencia de las ventas mediante su relación con los distribuidores.

• *Integración del Canal de Suministros*

Crear vínculos e conectividad en el ámbito tecnológico e informativo entre quienes conforman la cadena de suministros, asegurando el acceso de información sobre el flujo de la red en tiempo real.

Para la materialización de esta estrategia se establecerá un software conjunto con los proveedores de materia prima, agente intermediario, instalaciones de manufactura, centro de distribución y almacenamiento, minoristas/mayoristas e indirectamente con los consumidores finales. De esta manera lo que se prevé es conocer cómo va la rotación del producto y tener todo el sistema unificado, de modo que cuando exista un incremento de la demanda - ya sea temporal o constante – por parte de uno de los agentes de la cadena de suministros se pueda contrarrestar el efecto “bullwhip”²³ y se evite problemas derivados por la inexistencia de suministros.

• *Ubicación y Características del punto de Venta*

Contactar a los puntos de venta mediante el agente comercial contratado, de acuerdo a nuestras especificaciones:

Los principales puntos de venta deberán ser *supermercados* como: Albert Heijn, Super Boer, Superunie, Edah o C1000. Lugares en donde se pueden encontrar productos tanto

²³ Forrester (1958). Bullwhip es una tendencia a una excesiva fluctuación de inventarios y pedidos en niveles upstream.

alimenticios como no alimenticios de una calidad que va de buena a alta y con excelente servicio al cliente.

Otros de los puntos de venta seleccionados serán las *tiendas de conveniencia o TOKOS* que se encuentran ubicadas en estaciones de tren y puntos cercanos a zonas residenciales; lugares donde existe una mayor afluencia de personas y donde pueden adquirir el producto de forma aún más inmediata y con menor tiempo de compra.

Su ubicación será en *Ámsterdam y Rotterdam*, zonas donde se encuentra la mayor densidad de población urbana.

- *Estrategia de Distribución Selectiva*

Establecer una distribución selectiva, que permita la modificación constante de la oferta, conforme la aceptación del producto vaya siendo mayor dentro del mercado y fijar únicamente aquellos puntos de venta que *otorguen prestigio* a la marca y le *aporten valor al producto* a través del servicio al cliente que estos ofrecen. Entre los principales se encuentran: Albert Heijn y C1000.



Ilustración 22: Supermercados C 1000

Fuente: C1000



Ilustración 23: Supermercados Albert Heijn
Fuente: Albert Heijn

A continuación se presenta una ilustración de la forma en que se realizará todo el proceso general de distribución selectiva:

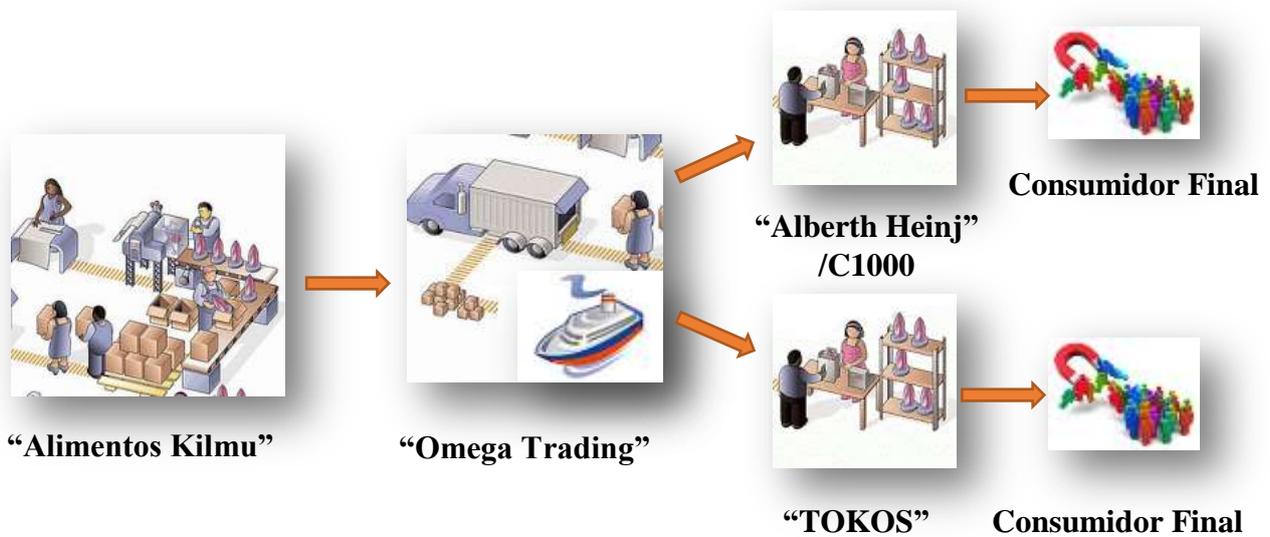


Ilustración 24: Cadena de Distribución "Alimentos Kilmu"
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Adriana Vélez

- La primera fase es la elaboración del producto dentro de las instalaciones de la empresa.
- Una vez que se termine, se procederá al empaçado y paletizado para poder enviar vía terrestre hacia el puerto de Guayaquil, en donde se pondrá la carga en el contenedor designado por el comprador.
- Una vez que la carga llegue al puerto de Ámsterdam se realizará la distribución por parte de Omega Trading dentro de los supermercados y TOKOS de la ciudad de Ámsterdam y Rotterdam.
- Finalmente se llega al consumidor final, quienes adquieren el producto en estos lugares.

4.3.2.4 Promoción

El establecer objetivos y estrategias de promoción tiene como finalidad informar, persuadir y recordar a los clientes sobre la oferta del producto, influyendo en el comportamiento de ellos, mediante mensajes y campañas, que no solo, involucren mostrar un producto como tal, sino que se incluya la atención, el deseo, el interés y la atracción de mercado objetivo. (Ferrel & Hartline, 2013)

4.3.2.4.1 Objetivos de Promoción

- ✓ Establecer un sistema de comunicación para “Thaní” que atraiga la atención de los clientes potenciales y dar a conocer sobre la existencia del producto, dentro de los primeros 20 días de introducido en el mercado.
- ✓ Despertar el interés para adquirir el producto, dando a conocer aún más las barras de cereal “Thaní” entre los detallistas de forma anual.

- ✓ Persuadir al consumidor a la compra recurrente, logrando la aceptación del mismo dentro de su dieta diaria, en el primer semestre de actividades dentro del mercado holandés.
- ✓ Impulsar a los consumidores a la compra real del producto en el primer trimestre de ingresado el producto al mercado.
- ✓ Incentivar a los detallistas de forma mensual para que otorguen un lugar privilegiado dentro de las perchas a “Thaní” barras de cereal e impulse las ventas del mismo.

4.3.2.4.2 Estrategias de Promoción

- Estrategia de Publicidad

En cuanto a publicidad se ha establecido realizar la promoción del producto mediante:

- ✓ Revistas especializadas relacionadas con la vida profesional y familiar para padre y madres (*ATL*), la frecuencia que se aplicará será de forma bimensual.
- ✓ Vallas publicitarias, mediante el tradicional *BTL* mismas que serán ubicadas en los principales puntos de venta; así como también el uso de banners alrededor de los puntos más estratégicos de las ciudades donde enfocaremos nuestros mayores esfuerzos publicitarios. Estas vallas y banners demostrarán el beneficio del consumo del producto “Thaní” y tienen como objetivo impulsar las ventas del mismo llamando la atención del consumidor.
- ✓ Internet y presencia en *redes sociales*: se creará un perfil en páginas de gran aceptación como son twitter y Facebook – sin costo alguno - , en donde se podrá interactuar con los consumidores y distribuidores, además de la creación de una página web.

- ✓ Por otro lado crear un canal en “Youtube” donde se establecerán publicidades basadas en la estrategia de “*branded content*”²⁴ utilizando la técnica de storytelling de modo que se pueda vincular emocionalmente a los consumidores.
- Participación en Ferias
 - ✓ Promocionar internamente a la empresa y su producto participando en una de las ferias más importantes de alimentos y bebidas procesados: “PLMA Holanda”²⁵ misma que se realiza de forma anual en la ciudad de Ámsterdam y se puede ingresar mediante el apoyo y coordinación de la entidad “PROECUADOR”. Esta es una de las mayores ferias de promoción dentro del mercado, especialmente para darse a conocer entre los detallistas, ya que, es la feria de marca de distribuidor más grande del mundo.
- Estrategia Push

Para generar dentro de los consumidores un impulso para la adquisición del producto se ha decidido *entregar pequeñas muestras gratis* del mismo en las *principales estaciones de Tren y TOKOS* dentro de las dos ciudades anteriormente mencionadas. Estas son²⁶:

- Ámsterdam Centraal Station
- Rotterdam Centraal

Dos estaciones en donde se encuentra la mayor afluencia de personas y conecta directamente a distintas ciudades dentro y fuera del país.

²⁴Branded Content “es una estrategia de contenidos en el que la marca es una parte más de esta experiencia”. Ávila, Clara. “Qué es el Branded Content y cómo dejar de confundirlo con el Product Placement?”.

²⁵ Ecuador a colores. “Participación en la feria de marca en los Países Bajos” Recuperado: http://www.ecuadoracolors.com/ed2014_may/pages/nac02.html (04 de Enero de 2015).

²⁶ Holandalatina.com “Estaciones de Tren”. Recuperado de: <http://www.holandalatina.com> (26 de Diciembre de 2014).

- Promoción para consumidores

Para promover el incremento en el tamaño de los pedidos por parte de los distribuidores y den importancia a la marca y producto de “Alimentos Kilmu”, se establecerá un descuento directo sobre el precio de lista por cada caja adquirida; lo cual se conoce como *fuera de precio*²⁷ dependiendo del monto y cantidad del pedido.

Por otro lado se hará un *Rebate* que constará en otorgar una devolución a distribuidor en producto, si este realiza adquisiciones por encima de lo estimado. Este monto de devolución será de 0,5% al 1%, en dependencia de la cantidad adicional que pidan.

4.3.2.5 Posicionamiento

Hoy en día se vive dentro de un mundo de negocios altamente competitivo, donde los consumidores tienen una gran y basta variedad de productos de donde elegir. Sin embargo el factor importante para ingresar a la mente del consumidor y llegar a ser una marca reconocida por los mismos es el posicionamiento que se le otorgue a la marca, es decir, otorgar a la marca un lugar positivo y privilegiado en la mente del target²⁸.

“Alimentos Kilmu” busca obtener ese posicionamiento mediante los objetivos y estrategias propuestas a continuación:

4.3.2.5.1 Objetivos de Posicionamiento

- ✓ Obtener un reconocimiento de marca del 10%, dentro de los 3 primeros meses de haber iniciado las actividades dentro del mercado holandés, creando una imagen solida dentro de la mente del consumidor.

²⁷ Kotler, P. & Armstrong, G. (Ed.) 2008. “Fundamentos de Marketing”. (p. 389). México: Prentice Hall.

²⁸ Branding: Cómo posicionar tu marca?” Recuperado de: <http://blog.fromdoppler.com/branding>. (08 de Enero de 2015).

4.3.2.5.2 *Estrategia de Posicionamiento*

- *Estrategia de Branding*

Mediante esta estrategia se buscará construir una imagen de marca basada en una identidad corporativa de “**Responsabilidad y nutrición**” no solo en el ámbito ambiental por ser un producto cuyo empaque es de materiales reciclados y biodegradables, si no también transmitir el compromiso de responsabilidad al entregar al cliente un producto de calidad, enfatizando las principales motivaciones que inspiraron la elaboración del mismo que son: lo natural, lo saludable y el inminente ahorro de tiempo que implica su consumo.

4.3.2.6 *Crecimiento y participación de mercado*

Tanto el crecimiento como la participación de mercado son dos indicadores esenciales del desempeño de una empresa dentro de su entorno. Por lo cual es importante que los objetivos y estrategias a implementar busquen siempre abarcar mayores cuotas de mercado mediante nuevos segmentos de mercado, nuevos productos o nuevas campañas de publicidad que se muestren más agresivas ante la competencia (Soluciones Comerciales, 2011).

4.3.2.6.1 *Objetivos de crecimiento y participación de mercado.*

- ✓ Lograr entrar a nuevos segmentos de mercados de consumo después del año y medio de haber ingresado en el mercado de Holanda.
- ✓ Obtener en el primer año una participación de mercado del 7%

4.3.2.6.2 *Estrategias de Crecimiento*

- *Diversificación Concéntrica*

Para llegar a satisfacer y abarcar nuevos mercados se establecerá la creación de sinergia entre los departamentos de marketing y operaciones, de modo que se encuentre las principales necesidades y nuevos deseos de los clientes actuales y potenciales.

Mediante una investigación de mercado y el desarrollo de nuevas fórmulas, se espera llegar a integrar dentro de la línea de producto, dos nuevas ofertas que permitirán a la empresa ampliar aún más su red de distribución.

Las nuevas ofertas tendrán características similares a las del producto estrella con el que se ingresó al mercado, como el hecho de ser cereales, productos horneados, utilizar materia prima similar y cumplir la misma función de brindar salud y nutrición a los clientes.

Dichos productos serán: Cereal de cebada y frutos secos, y granola cups con yogurt.

En el primero de los casos se trata de la misma materia prima principal: cebada expandida integrada con otro tipo de cereales expandidos como la quinua y amaranto, combinados con gotas de chocolate y frutos secos.

En el caso del segundo producto, este será un a base de avena y frutos deshidratados con un baño de yogurt similar al que tendrá las barras de cereal.

Para ambos casos se logrará optimizar la cadena de suministros y recursos, al incrementar el uso de maquinaria, evitar el hecho de recurrir a nuevos proveedores y en gastos innecesarios gracias al apoyo de campañas publicitarias, el agente intermediario y el departamento de operaciones.

El aumento de la cuota de clientes y crecimiento de la empresa se alcanzará gracias a la mayor presencia de productos bajo la marca “Alimentos Kilmu”; permitiendo a los consumidores obtener una oferta constante y frecuente en el mercado por parte de la empresa y establecer una presencia más fuerte dentro del mismo.

4.3.2.6.3 Estrategia de Participación de Mercado

- *Estrategia de penetración intensiva*

Lanzar de manera bimensual una nueva campaña publicitaria en donde se establezca la superioridad o similaridad del producto ante los de la competencia, convenciendo al

consumidor final de consumir con mayor frecuencia “Thaní”, atraer a consumidores e la competencia y transformar a los clientes indecisos en prospectos de clientes.

Esta estrategia viene de la mano con la estrategia de posicionamiento en donde se plantea dar forma a la imagen de la marca y poder estar en el top of mind de los consumidores, mediante la estrategia de branding. Además el precio establecido permitirá a la empresa llegar inmediatamente a posicionarse en el mercado y catalogarse como uno de los mejores dentro de la gama.

También se tendrá apoyo del tradicional “boca a boca” en donde los consumidores son los que se encargan de hablar bien de la marca e incrementar su participación dentro del mercado.

CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO

Dentro del presente capítulo, se procede a realizar un análisis completo de los requerimientos específicos de la empresa en cuanto a maquinaria, materia prima, mano de obra y recursos en general que permitirán la implementación del negocio de producción y comercialización de las barras de cereal “Thani”.

Así también se revisará y analizará cual es la capacidad del mismo. Es decir dentro de este capítulo del plan de negocios se pretende examinar las condiciones de la oferta y cuáles son los factores que establecen o a los que se encuentra sujeta la misma. Para la determinación del tamaño del presente proyecto; se tiene: la tecnología requerida y el alcance, la localización y sobre todo el proceso de producción; el cual permite ver con mayor claridad cuál es efectivamente la capacidad de producción o el tamaño real del proyecto.

5.1 Factores Condicionantes del Tamaño del Proyecto

Los factores condicionantes son aquellos que inciden dentro de la decisión general de cuál es el tamaño adecuado del proyecto; a continuación se procederá a mencionar cada uno de ellos y se realizará su análisis respectivo.

5.1.1 Unidad de Medida

La unidad de medida es la cantidad del producto que se puede producir dentro de una empresa y es la cual define la capacidad de la planta de producción a lo largo de su funcionamiento (Canelos Salzar, 2010, pág. 169). La unidad de medida que se ha determinado para el proyecto es el número de unidades de barras de cereal producidas semanalmente.

5.1.2 Diseño del proceso productivo

5.1.2.1 Cadena de Valor

Mediante el análisis de cadena de valor de Michel Porter se podrá visualizar los procesos internos de la empresa en los cuales se incurrirá para brindar al consumidor final un producto de excelencia.

Dentro de esta se revisaran las principales acciones que permiten ver la cadena de actividades que añaden valor al producto final, así como también permitirán fijar un costo tanto en tiempo como en dinero, permitiendo visualizar las fortalezas y debilidades de la empresa “Alimentos Kilmu”.

A continuación se observan los principales macro-procesos y procesos tanto de apoyo como de línea en las cuales se incurrirá para el proceso de elaboración de las barras “Thaní”.

5.1.2.2 Diseño de la Cadena de Valor



Ilustración 25: Diseño Cadena de Valor "Alimentos Kilmu"

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Adriana Vélez

El diseño de la cadena de valor es el proceso que permitirá a la empresa describir el desarrollo de cada una de las actividades que realiza, con el fin de mostrar el flujo de información y productos dentro de cada etapa demostrando dentro de cada una de ellas como se añade valor al producto final de la empresa y su funcionamiento.

5.1.2.3 Desglose de la cadena de Valor

Dentro de cada uno de los macro – procesos que se mencionan en la cadena de valor se encuentran detalladas actividades específicas que se deben realizar que se describen a continuación:

5.1.2.3.1 Gestión de compras

- Asignación de presupuesto para compras
- Buscar proveedores
- Evaluación de proveedores
- Selección de proveedores
- Negociación de con proveedores (descuentos, calidad, volumen)
- Emisión y recepción de requerimientos por el área de producción
- Generación de contratos para la provisión y abastecimiento de material.
- Gestión de pago al proveedor.

5.1.2.3.2 Logística interna y abastecimiento

- Recepción del pedido
- Verificación de la entrega del pedido, (Pesado, contabilizar cantidades adecuadas)
- Inspeccionar calidad y estado de materiales e insumos
- Codificar materia prima e insumos
- Almacenar insumos y materiales
- Despachar insumos y materiales al área de producción

5.1.2.3.3 *Producción*

- Recepción de orden de producción.
- Planificación del cronograma de producción
- Recepción y verificación de calidad de Material
- Proceso de fabricación
- Verificación de producto en proceso
- Control de calidad del producto terminado
- Empacar el producto terminado
- Almacenamiento temporal
- Despacho para distribución de lotes de pedido.

5.1.2.3.4 *Logística Externa*

- Empacar Barras en cajas de 8 unidades
- Empacar y embalar producto terminado en cajas de 16 unidades
- Inventario de pedidos
- Gestionar bodega de producto por entregar
- Gestionar transporte interno
- Gestionar trámites en puerto

5.1.2.3.5 *Servicio Post venta*

- Receptar requerimiento del cliente
- Verificar entrega del pedido
- Gestionar inconvenientes (En caso de existirlos)
- Identificar oportunidades de mejora
- Mantener contacto con el cliente

5.1.2.4 Flujograma del proceso de Valor Agregado

En base a cada una de estos macro-procesos y sus actividades, se ha procedido a diseñar el flujo grama del proceso de valor agregado de las barras de cereal, indicando los responsables de cada una de las actividades mencionadas anteriormente y la secuencia de las mismas. El mismo se puede observar en el anexo 4.

5.1.3 Capacidad del Negocio

La capacidad del negocio viene determinada por el número de unidades semanales que se pueden producir en base a los recursos tecnológicos y de mano de obra calificada que dispone la empresa en conjunto con el tiempo real de producción que se dispone para la elaboración del producto.

Para el análisis de la capacidad se tomara en consideración el máximo rendimiento que puede tener la planta de producción (unidades – tiempo), así como su nivel efectivo de utilización para lograr abastecer la demanda anteriormente establecida y evitar un desperdicio en la implementación de los recursos. Por otro lado, a través de este análisis, se espera llegar a establecer una capacidad que permitirá a la empresa tener una flexibilidad para poder incrementar su producción cuando sea necesario.

5.1.3.1 Capacidad Instalada

La capacidad instalada de la empresa permitirá determinar la oferta real de la misma, ligándose estrechamente a la inversión realizada en recursos tecnológicos. Sin embargo es de considerar que la capacidad instalada simplemente representa la tasa máxima de producción de la empresa, más no necesariamente el volumen real de producción; ya que este se verá limitado debido a que algunos equipos no estarán utilizados al 100%. No todas las maquinas dentro del proceso tienen la misma capacidad de producción, es decir, algunas de ellas tendrán un tonelaje mayor que otras.

En la siguiente tabla se muestra los recursos tecnológicos a utilizarse en la elaboración de las barras de cereal, así como el proceso del cual forman parte y sus capacidades según las unidades que pueden producir por hora laborada:

Proceso	Equipo	Capacidad
Preparación almíbar	Marmita	5000 barras / hora
Mezclado	Mezcladora	4800 barras /hora
Laminado	Laminadora de 4 hileras	4500 barras / hora
Horneado	2 Hornos	4400 barras / hora
Sellado	Flow pack	7200 barras / hora

Tabla 17: Capacidad Instalada Maquinaria

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Adriana Vélez

De acuerdo al cuadro anterior se puede observar que la capacidad instalada en base a los recursos tecnológicos que tendrá la empresa, permitirá abastecer al mercado según la demanda y participación de mercado establecida; a su vez se deja una brecha que permitirá la flexibilidad que necesaria para ir incrementando la producción conforme aumenta y crece la demanda desde Holanda.

No obstante esta capacidad no toma en consideración el tiempo de trabajo por lo cual se realiza la siguiente tabla para tener un mejor criterio de la capacidad instalada de la planta; se debe considerar que los tiempos establecidos están basados según los minutos que lleva realizar un lote de 4400 barras:

Proceso	Tiempo
Transporte interno de MP Bodega – Planta	10 minutos
Preparación de almíbar	30 minutos
Cocción de almíbar	60 minutos
Preparación de materia prima secos	30 minutos
Mezcla de almíbar y cereales	0.5 minutos
Laminado y corte	5 minutos
Colocar en latas para hornear	30 minutos
Horneado	30 minutos
Enfriamiento	40 minutos
Envoltura	40 minutos
Envasado	110 minutos
Tiempo Total	385.5 minutos

Tabla 18: Tiempo de preparación de un lote de producción

Fuente: Ing. Javier Delgado

Elaborado por: Adriana Vélez

Con los datos establecidos, se procede a realizar un cálculo de la *capacidad instalada teórica*²⁹ que tendrá la planta de “Alimentos Kilmu” tomando en consideración para esto el proceso que más lleva tiempo o que se conoce como cuello de botella:

Cuello de botella: 110 minutos.

Horas Trabajadas: 8 horas = 480 minutos.

$$\text{Capacidad instalada teórica} = \frac{\text{horas trabajadas}}{\text{Cuello de botella}}$$

²⁹ Se conoce como capacidad instalada teórica, a aquella capacidad que se tendría dentro de una planta de producción, en el supuesto que no existiera interrupciones durante el proceso.

$$\text{Capacidad instalada teórica} = \frac{480}{120}$$

Capacidad instalada teórica = 4 lotes de 4400 barras.

5.1.3.2 Capacidad Efectiva

Como se puede ver, teóricamente la capacidad instalada de la planta de producción, nos permitiría una producción de 17600 barras en una jornada laboral; sin embargo se debe considerar la capacidad real que tuviera la empresa considerando que no todo el tiempo disponible se dedica a la transformación y elaboración del producto por tanto existen algunas paradas que son mismas de las instalaciones o maquinaria de producción.

Para el cálculo de la capacidad efectiva se estima un porcentaje suplementos, es decir, el porcentaje de tiempo adicional que les toma a los operarios de planta y bodega realizar las actividades dentro de su jornada laboral.

SUPLEMENTOS			PORCENTAJE		
POR DESCANSO	CONSTANTES		NECESIDADES PERSONALES	4%	
			REPONERSE DE LA FATIGA	5%	
	VARIABLES	TENSIÓN FÍSICA	FUERZA FÍSICA	3%	
			POSTURA ANORMAL	2%	
			TRABAJAR DE PIE	3%	
		TENSIÓN MENTAL	MONOTONÍA	0,5%	
			TENSIÓN VISUAL	0,5%	
			TENSIÓN AUDITIVA	2%	
	CONDICIONES DE TRABAJO	INTENSIDAD DE LA LUZ	0,5%		
		TEMPERATURA	3%		
		PAUSAS POR HIDRATACIÓN	2%		
	POR CONTINGENCIA			AVERIAS	2%
				FALTA DE MATERIALES	3%
			MANTENIMIENTO	1,5%	
TOTAL				32,0%	

Tabla 19: Cuadro de suplementos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

En el cuadro anterior se aprecia las dos categorías en la cuales se han dividido estos suplementos: por descanso y por contingencia. En el caso de los suplementos constantes están aquellos que son constantes y que tienen relación con cuestiones personales de cada operario;

en el caso de los suplementos variables están aquellas condiciones que vienen derivados de los físico, mental y ambiental y finalmente los de contingencia que son los suplementos por cuestiones propias de la elaboración de producto.

A cada una de estas se la ha asignado un porcentaje de influencia sobre el tiempo de labor, mismo que en su total equivale al tiempo adicional que se requiere para las funciones normales; este para el caso de la empresa es de un total de 32%. Por cuanto la capacidad efectiva es la siguiente:

Cuello de botella: 110 minutos * 1.32 = 145.20 minutos

Horas Trabajadas: 7 horas = 420 minutos.

$$\textit{Capacidad instalada efectiva} = \frac{\textit{horas trabajadas}}{\textit{Cuello de botella}}$$

$$\textit{Capacidad instalada efectiva} = \frac{420}{145.20}$$

$$\textit{Capacidad instalada efectiva} = 3 \textit{ lotes aprox. de 4400 barras.}$$

El tiempo suplementario es aumentado al tiempo que representa el cuello de botella, debido a que es el tiempo en el cual más recursos se requieren para lograr que el producto salga del sistema de producción y las horas trabajadas se reducen a 7 horas debido a que según un estudio realizado, alrededor de entre 60 a 80 minutos son gastados en cosas como estiramiento, conversación, etc. Haciendo también que la jornada laboral sea eficiente en solo un 85% (Morales, 2013).

Con este dato, es importante tomar en cuenta que la capacidad efectiva de la planta de producción no equivale a la capacidad real puesto que la primera hace referencia a la mayor salida de producción que puede sostenerse dentro del proceso de una empresa (Barg, 2015);

mientras que la capacidad real indica la producción real lograda dentro del proceso.³⁰ Lo cual nos da como resultado lo siguiente:

$$\text{Capacidad real} = \text{Capacidad Efectiva} * \% \text{ eficiencia de producción}$$

$$\text{Capacidad real} = 3 \text{ lotes} * 85\%$$

$$\text{Capacidad real} = 2.55 \text{ lotes de 4400 unidades}$$

Por ende, la capacidad de producción real será de 11220 barras de cereal en una jornada de trabajo. Esto significa que la capacidad utilizada es de 63.75%:

$$\text{Porcentaje de capacidad instalada utilizada} = \frac{\text{Unidades procesadas}}{\text{Capacidad instalada}} * 100$$

$$\text{Porcentaje de capacidad instalada utilizada} = \frac{11220}{17600} * 100$$

$$\text{Porcentaje de capacidad instalada utilizada} = 63.75\%$$

Por ende la capacidad ociosa es de 36.25%, la cual permitirá tener la flexibilidad indicada para el manejo de incremento moderado de la demanda.

5.2 Localización del negocio

El objetivo de realizar el análisis de localización es ver la ubicación física idónea del proyecto, es decir, encontrar cual es el lugar o punto dentro de la ciudad que más beneficios ofrece y que implique llegar a tener un mejor manejo de los costos, de modo que la rentabilidad del negocio se vea maximizada.

Para esto, es importante tomar en cuenta dentro de los criterios de selección, no solo aquellas características económicas, sino también aquellas características que permitan tener también acciones estratégicas.

En este análisis se tomará en consideración dos aspectos: macro-localización y micro-localización.

³⁰ Cruells, Javier & Difiori Alejandra. "Sistemas Productivos: Capacidad / Eficiencia). En línea. Recuperado de: <http://www.rinconcreativo.com.ar>. (05 de Abril de 2015)

5.2.1 Macro-localización

Mediante la macro-localización se definirá la zona general en donde se instalará el negocio.

“Alimentos Kilmu” se ubicará en la Provincia de Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito, tomando en consideración factores como:

- Localización de proveedores de materia prima e insumos: la ubicación dentro del Cantón Quito permitirá tener mayor contacto y cercanía con proveedores y el abastecimiento de materias primas se podrá hacer de forma más inmediata.
- Vías de comunicación y medios de transporte: las principales vías de comunicación cuentan con buen estado, haciendo posible la fluidez de la mercadería.
- Infraestructura de servicios básicos: en su mayoría todas las zonas de Quito cuentan con agua, luz y teléfono.
- Mano de obra calificada: Quito es uno de los principales lugares donde se puede encontrar personal capacitado de acuerdo a las necesidades de la empresa.



Ilustración 26: Macro localización Provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito

Fuente: Google maps

Elaborado por: Adriana Vélez

5.2.2 Micro-localización

La micro-localización por otro lado consiste en identificar el punto exacto dentro de la macro-localización, en donde se ubicará la empresa definitivamente y se realizará la distribución de las instalaciones.

A continuación se realiza un análisis según los factores que se consideran primordiales para determinar la micro – localización:

5.2.2.1 Factores Locacionales

- **Ubicación de la población – objetivo:** Dado que el presente proyecto de negocio se enfoca a la exportación del producto, la ubicación que se dependerá más en cuanto al acceso a las vías para poder realizar la transportación hacia el puerto de Guayaquil.
- **Localización de materias primas e insumos:** Otro de los factores que permitirá determinar de mejor manera la localización es la cercanía que tendremos a los proveedores de las materias primas. Se tomará en consideración que la principal materia prima pudiera provenir de la Provincia de Ambato. Por otro lado se espera que sea de fácil acceso para los proveedores de forma que los insumos estén a tiempo y se evite retrasos en la producción.
- **Existencia de vías de comunicación y medios de transporte:** La existencia de vías de comunicación y medios de transporte, aportara a tener una mayor facilidad en la conexión con los proveedores y la transportación del producto hasta el puerto de Guayaquil; por ende este es un aspecto principal para elegir la localización de la empresa. Por otro lado es de vital importancia que existan medios de transporte públicos que permitan a los operarios y colaboradores tener facilidades para llegar hasta el establecimiento.
- **Facilidades de infraestructura y servicios públicos básicos:** Las principales localizaciones que se analizarán tienen la ventaja de contar con los servicios públicos

básicos como: agua, luz, teléfono e internet; sin embargo para evitar paralizaciones por apagones inesperados o que se corte el suministro del agua, es mejor ver lugares que cuente con infraestructuras de reserva de estos tipo y poder evitar la paralización de las operaciones.

- **Condiciones climáticas, ambientales y de salubridad:** En cuanto a las condiciones climáticas y ambientales es importante incluir dentro del análisis que el lugar donde se localice la planta de producción no sea un lugar de tan alta humedad, de modo que el almacenamiento del producto terminado no se vea amenazado y evitar cualquier tipo de daño en el mismo. Por otro lado en cuanto a salubridad es importante considerar que sean zonas donde exista el aseo adecuado en cuanto a recolección de basura, alcantarillado y se evite la existencia de plagas.
- **Precio de la tierra:** Dado que lo que se buscará es el arriendo de la infraestructura para solo realizar algunas adecuaciones, lo principal a considerar en este aspecto es la plusvalía del sector y como afecta esto al canon de arrendamiento; además de considerar cuales son los costos por mantenimiento del mismo.
- **Sistemas de circulación y tránsito urbano:** En este aspecto hay que reconocer que Quito se ha convertido en una ciudad de alto tránsito y congestión, por lo cual su circulación se ve un poco entorpecida por la cantidad del parque automotor y esto conjuntamente con el estado en el que se encuentran las carreteras hacen de este un punto importante al momento de la ponderación.
- **Financiamiento:** La fuente de capital económico que se tendrá para las adecuaciones de la infraestructura donde se arriende, será mediante créditos bancarios que impulsen el desarrollo de los microempresarios.
- **Estudio de antecedentes:** En cuanto a esto es importante que antes de arrendar el inmueble, se haga un estudio de cuáles son los principales factores condicionantes de

la infraestructura; es decir, el estado de la propiedad en el municipio en cuanto a escrituras, uso de suelo, IRM, línea de fábrica, etc.

5.2.3 Cálculo de factores ponderados

La aplicación del método de factores ponderados permite realizar un análisis en base a lo que se considera es más importante para la localización del proyecto y sus necesidades (Canelos Salzar, 2010, pág. 188), asignando un porcentaje a cada uno de los factores analizados anteriormente.

El proceso a realizarse es la asignación de un porcentaje, de acuerdo al peso que tiene el factor en la decisión de localización; seguidamente se calificara a cada factor en la escala del 1 al 10 según el área seleccionada. Finalmente se multiplicará el porcentaje por la puntuación otorgada y se obtendrá mediante una sumatoria la calificación total que ayuda a la determinación de la localización más favorable.

Los lugares seleccionados son:

- Opción A: Valle de los Chillos, vía a la merced.
- Opción B: Perimetral E 35 Vía a Pifo.

Análisis de localización			
Metodología de Valores Ponderados			
Factores	Porcentaje Relativo	Opciones	
		Valle de los Chillos	Perimetral E 35
Ubicación de la población objetivo	10%	10	10
Localización de materias primas e insumos	15%	9	6
Existencia de vías de comunicación y medios de transporte	10%	8	8
Facilidades de infraestructura y servicios públicos básicos	10%	7	9
Condiciones climáticas, ambientales y de salubridad	15%	8	8
Financiamiento	20%	10	6
Estudio de antecedentes	20%	7	9
Puntuación total	100%	8,45	7,8

Tabla 20: Cuadro de porcentaje ponderados localización.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Adriana Vélez

De acuerdo a la calificación de cada uno de los parámetros establecidos se concluye que el lugar más opcionado para la ubicación del proyecto es Valle de los Chillos con una calificación de 8,45/10. Esto debido a que dentro de esta zona se tiene acceso directo a la vía troncal sierra, facilitando la movilidad del producto terminado hasta el puerto en Guayaquil. Por otro lado es de mayor cercanía a los proveedores ya que para llegar al galpón ubicado en la Perimetral E 35 se toman mayores distancias lo cual puede retrasar un poco los tiempos de producción.

En el aspecto de existencia de vías y medios de transporte; es más fácil llegar mediante transporte público al Valle de los Chillos, ya que se tiene mayores frecuencias de buses y facilidad de acceso. En cuanto a facilidades de infraestructura, la calificación para la ubicación dentro de la Perimetral E 35 es mejor que la del Valle de los Chillos, debido a que el suministro de agua no es del todo potable, por lo cual se requerirá de un sistema purificador de agua. En cuanto a las condiciones climáticas, las dos zonas tienen la temperatura adecuada para el manejo del producto sin que se vea afectado, y lo más

importante es el financiamiento, pues en el Valle de los Chillos el canon de arriendo es mucho menor al de una bodega o galpón en la Vía Interoceánica. En cuanto al estudio de antecedentes la calificación otorgada a la opción A es menor debido a algunas dificultades con la línea de fábrica, sin embargo el municipio si otorga los permisos necesarios para realizar la producción del producto.

5.2.3.1 Mapa de micro localización

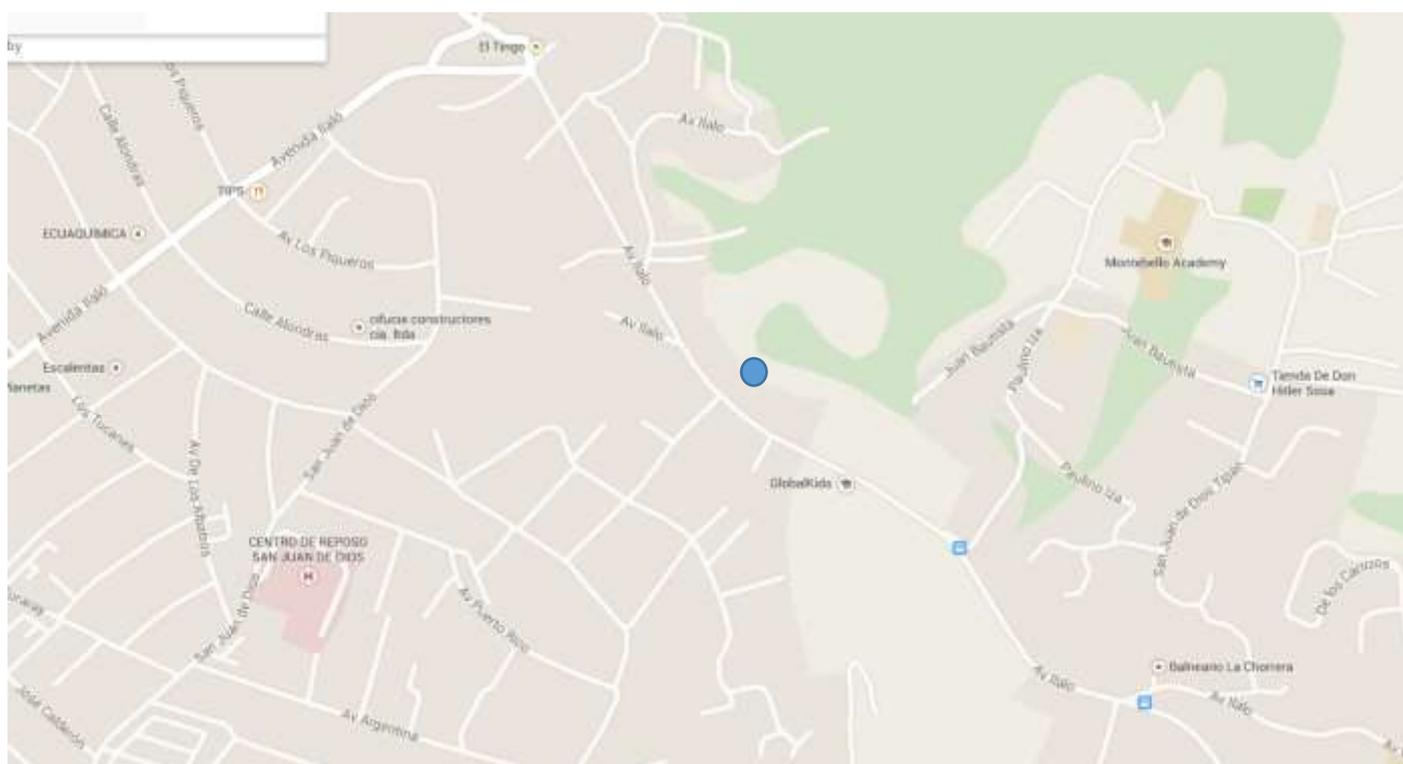


Ilustración 27: Micro localización del proyecto

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Adriana Vélez

Simbología

- Ubicación Fábrica: Av. Ilaló y Juan Pablo Segundo.

5.3 Ingeniería y concepción arquitectónica del negocio

La etapa de ingeniería y concepción arquitectónica del negocio, hace referencia a la inversión y recursos necesarios para que el proyecto empiece su funcionamiento (COCOGUM).

A continuación se procede a describir la maquinaria necesaria para el funcionamiento productivo, los requerimientos de mano de obra, las cantidades requeridas de insumos y productos y el diseño del plano arquitectónico funcional de la planta de producción.

5.3.1 Requerimiento de Equipo y Maquinaria para el funcionamiento productivo

Las necesidades de maquinaria para la realización del producto a comercializar, varían, desde el utensilio más simple de cocina hasta maquinarias especializadas que requieren ser importadas para poder contar con ellas y la producción del bien se facilite.

5.3.1.1 Equipo y maquinaria

En este aspecto se procederá a describir de mejor manera cual es la utilidad de cada una de las maquinas mencionadas anteriormente.

- Marmita: Recipiente metálico hermético de acero inoxidable con tapa atornillada y regulador de presión con capacidad mínima de 5 Lts. Es empleada para el mezclado y calentamiento de jarabes, purés, mermeladas, etc.



Ilustración 28: Marmita Industrial

Fuente: Inoxidables M/T

Elaborado por: Adriana Vélez

- Mezcladora: Esta maquinaria permite la integración de los ingredientes secos con los líquidos, permitiendo tener la preparación lista para su paso a la laminadora.



Ilustración 26: Mezcladora

Fuente: Ecuahornos

Elaborado por: Adriana Vélez

- Laminadora: maquinaria que permite la introducción de la mezcla para ser comprimida según el grosor deseado de las barras de cereal y su posterior corte de acuerdo al tamaño seleccionado.



Ilustración 27: Laminadora / Cortadora

Fuente: Tecmaq

Elaborado por: Adriana Vélez

- Hornos: Insumo que permite realizar el secado de las barras de cereal y dar una textura crujiente a las barras de cereal.



Ilustración 28: Laminadora / Cortadora

Fuente: Ecuahornos

Elaborado por: Adriana Vélez

- Selladora: Es la máquina que empaquetará al producto terminado dentro de las fundas con capa biodegradable, de modo que se evite el trabajo manual dentro de este procedimiento.



Ilustración 29: Flow pack

Fuente: Ingemaq

Elaborado por: Adriana Vélez

5.3.1.2 Requerimientos de Talento Humano

La producción a realizarse dentro de una empresa debe estar siempre alineada con la demanda que se proyecta al momento de iniciar el negocio. Por ende se debe realizar un cálculo para ver cuál es el requerimiento de contrataciones a realizarse; considerándose que la base de empleados en este momento es de 0. Para realizar este cálculo, también se tomará

en consideración la flexibilidad que se requiera conforme va incrementando la demanda anual o mensualmente.

$$\text{Número de trabajadores} = \frac{\text{Requerimiento de producción} * \text{tiempo estándar}}{\text{Días laborables} * \text{horas laboradas por día}}^{31}$$

De acuerdo al cálculo realizado de la demanda el requerimiento de producción real para el mes 1 de operación es de 10718 barras de cereal; lo que equivale a 482.30 Kg mensuales. La capacidad de producción por operario es de un Kg en 1.5 horas; lo cual da como resultado:

$$\text{Número de trabajadores} = \frac{482.31 \text{ Kg} * 1.5 \text{ h/Kg}}{20 \text{ días} * 8 \text{ horas laborables}}$$

$$\text{Número de trabajadores} = 5 \text{ trabajadores operarios}$$

Como se ver según los cálculos realizados se requieren 5 operarios que estarán distribuidos entre la planta de producción y bodega para la realización de la producción; independientemente del Jefe de Producción y Coordinador de Bodega.

5.3.1.3 Requerimientos de insumos y productos.

Para poder realizar la elaboración de los requerimientos de producción, se tiene que realizar un análisis del rendimiento real de las principales materias primas e insumos que se necesitan para llegar al producto final.

A continuación se muestra un cuadro con la formulación y las cantidades necesarias de materia prima para la producción de 1 barras de cereal, posteriormente se realiza una multiplicación para las 10718 barras mensuales.

³¹ Ingeniería Industrial On Line (2014) Planeación agregada. (12 de Abril de 2015). Recuperado de: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/>

Barras de cereal Thaní				
Barra de cereal	% Referencial	CANTIDAD EN KILOS SIN DESPERDICIO	DESPERDICIO	CANTIDAD EN KILOS CON DESPERDICIO
		0,0450		0,045
Cebada	36,20%	0,016	8,0%	0,018
Quinua	26,80%	0,012	8,0%	0,013
Amaranto	8,40%	0,004	8,0%	0,004
Chía	1,70%	0,001	8,0%	0,001
Panela	12,20%	0,005	8,0%	0,006
Agua	6%	0,003	8,0%	0,003
Frutos deshidratados	7,90%	0,0036	0,00%	0,004
Chispas de chocolate	0,80%	0,00036	0%	0,00036
TOTALES	1,00	0,045		0,0483

Tabla 21: Formulación y cantidades requeridas para la elaboración de barras de cereal

Fuente: Ing. Javier Delgado Ocampo

Elaborado por: Adriana Vélez

En la tabla número 22, se realiza el análisis de los requerimientos de materia prima en base a la formulación (en porcentajes) de las barras de cereal. Como se puede ver se tiene la cantidad en kilos que se requiere de cada insumo que conformará el producto final, así como la cantidad en Kilos considerando el % de desperdicio, implicando un derroche de los mismos, el desperdicio ocasionado por el secado en los hornos, merma de las maquinarias, etc.

Mediante esta tabla se puede concluir que para la elaboración de la cantidad mensual requerida se necesitará las siguientes cantidades, en total, de materia prima para la producción de 10718 barras de cereal (en Kilos):

- 175 Kilos de Cebada Insuflada.
- 129 Kilos de Quinua Insuflada.
- 41 Kilos de Amaranto Insuflado.
- 8 kilos de Chía.
- 59 kilos de panela.
- 29 Litros de agua.

- 38 Kilos de Frutos deshidratados (Uvillas y Fresas)
- 4 Kilos de Chispas de Chocolate.

Barra de cereal	CANTIDAD EN KILOS CON DESPERDICIO	CANTIDAD EN KILOS PARA REQUERIMIENTO MENSUAL
	0,045	482,31
Cebada	0,018	175
Quinoa	0,013	129
Amaranto	0,004	41
Chía	0,001	8
Panela	0,006	59
Agua	0,003	29
Frutos deshidratados	0,004	38
Chispas de chocolate	0,00036	4
TOTALES	0,0483	482

Tabla 22: Cantidad total de requerimiento de Materia Prima

Fuente: Ing. Javier Delgado Ocampo.

Elaborado por: Adriana Vélez

Dando un requerimiento total de 482 Kilos mensuales de materia prima para la elaboración de las barras de cereal.

Es importante considerar que el abastecimiento de materia prima se realizará de manera mensual y se mantendrá un inventario de por lo menos un 10% para evitar desfases entre el nuevo requerimiento y el pedido de insumos y materia prima a los proveedores debido al tiempo que se necesita ya que cada uno tiene un día específico para la entrega de material.

Por otro lado debido al proceso al que es sometido cada uno de los materiales requeridos, estos tienen la duración de un año, facilitando el mantenimiento de inventarios y evitando pérdidas y desperdicios.

5.3.1.3.1 *Requerimiento de insumos*

- Fundas

El empaque primario que tendrá el producto tiene la característica de ser fundas de BOPP laminado y metalizado; biodegradable. Mediante este tipo de empaque se permite que las barras de cereal se conserven en la temperatura ideal y se evite que con la manipulación y transportación absorba humedad y cambie su textura y sabor.

Estas pueden ser fabricadas según el requerimiento del cliente en láminas, que posteriormente ingresan a la maquina flow pack y son selladas.

5.4 Distribución de la planta

Para la distribución de la planta se tomará en cuenta el orden físico de los elementos que forman parte de la instalación. Aquí se revisaran los espacios necesarios para almacenamiento y producción; y la correcta movilidad de todos los colaboradores, tanto operarios como administrativos.

El objetivo de manejar una buena distribución de planta es el poder incrementar la productividad debido a que la localización de cada una de las maquinarias de dará en forma linear, minimizando los movimientos que se tienen que realizar los colaboradores y se disminuye también los retrasos al evitar que las máquinas, materiales o colaboradores tengan que esperar por tiempos muy prolongados, haciendo que también se reduzca el material en proceso, es decir, que el producto salga más rápidamente de la línea de producción.

5.4.1 Plano arquitectónico.

Como se puede observar en el plano arquitectónico, la distribución de la parte operativa se realizará según lo que se conoce como *producción en línea* por lo cual se ha decidido que la ubicación dentro del área operativa se realice de la siguiente manera:

- El área de almacenamiento de materia prima se ubicará a lado del área de producción para tener un mejor flujo de los materiales para el inicio de la misma, pues lo que se busca a través de este método es el evitar cruces y movimientos innecesarios que involucren pérdida de tiempo.
- El área de producción es en donde se encontrará ubicada toda la maquinaria, de igual forma que la distribución de la planta, esta parte ubicara en línea; de modo exista un flujo correcto dentro del proceso desde el pesaje de los materiales hasta el empaqueo de cada barra de cereal.
- Una vez que se termine de empaocar las barras de cereal dentro de sus envolturas individuales, se pasará al área de empaqueo, ubicada seguidamente por el área de producción, aquí se colocará las barras de cereal en cada caja de ocho unidades y en su empaque final que serán las cajas para el despacho; para poder realizar esta tarea se tendrá la bodega de suministros (cajas y cintas de embalaje) al frente del área de empaque, evitando cruces dentro del área de producción.
- Finalmente dentro del área operativa se encuentra la sección de producto terminado, en donde se almacenarán todas las cajas listas para su despacho.

Dentro del área administrativa encontraremos las oficinas, en donde se localizarán el gerente comercial, administrativo financiero y coordinador de servicios aduaneros.

Por último se encuentra el área de baños y vestidores; para llegar a esta área se tendrá que realizar separaciones para evitar el contacto del área de operación con cada uno de los colaboradores que ingresen desde el ambiente externo.

Según el protocolo, lo primero que se debe realizar es dirigir a cada uno de los colaboradores al área de vestidores, realizar el cambio de ropa al uniforme de trabajo y finalmente salir al área operativa.

5.5 Diseño del proceso productivo.

El diseño del proceso productivo consiste en la adecuada articulación de todo el sistema que compondrá la elaboración de producto a comercializar de acuerdo a las condiciones preestablecidas y en función de los costos que se tendrán dentro de la elaboración.

Dentro de este proyecto la configuración del proceso productivo será continua, es decir, que existirá un flujo continuo de producción en donde se ejecutarán las mismas operaciones tanto en las máquinas como en las actividades realizadas por los trabajadores de producción.

En este sistema de producción, la maquinaria y su distribución están diseñadas de forma que exista una secuencia dentro del sistema, en donde la homogeneidad y repetitividad de las operaciones son altas; obteniendo la especialización de los conocimientos y mejoramiento de las destrezas de los trabajadores y, logrando evitar incurrir en paradas de producción.

5.5.1 Diagrama de Flujo

A continuación mediante el diagrama de flujo se realiza la representación gráfica del proceso de productivo reflejando la relación secuencial entre cada una de las actividades a realizarse.

La simbología a utilizarse es la siguiente:



Terminal: Indica el inicio y fin del diagrama.



Actividad: Indica una función llevada a cabo dentro del proceso.



Transporte: Movimiento dentro del proceso de elaboración que no sea parte de una actividad.



Almacenamiento / inventario: Mantenimiento del producto o materia prima en un almacén o bodega hasta su venta o requerimiento para producción.



Inspección – Control: Controlar que la operación se efectúe de forma correcta y verificar la calidad del producto.



Operación Manual: Actividad realizada sin la ayuda de maquinaria automática.

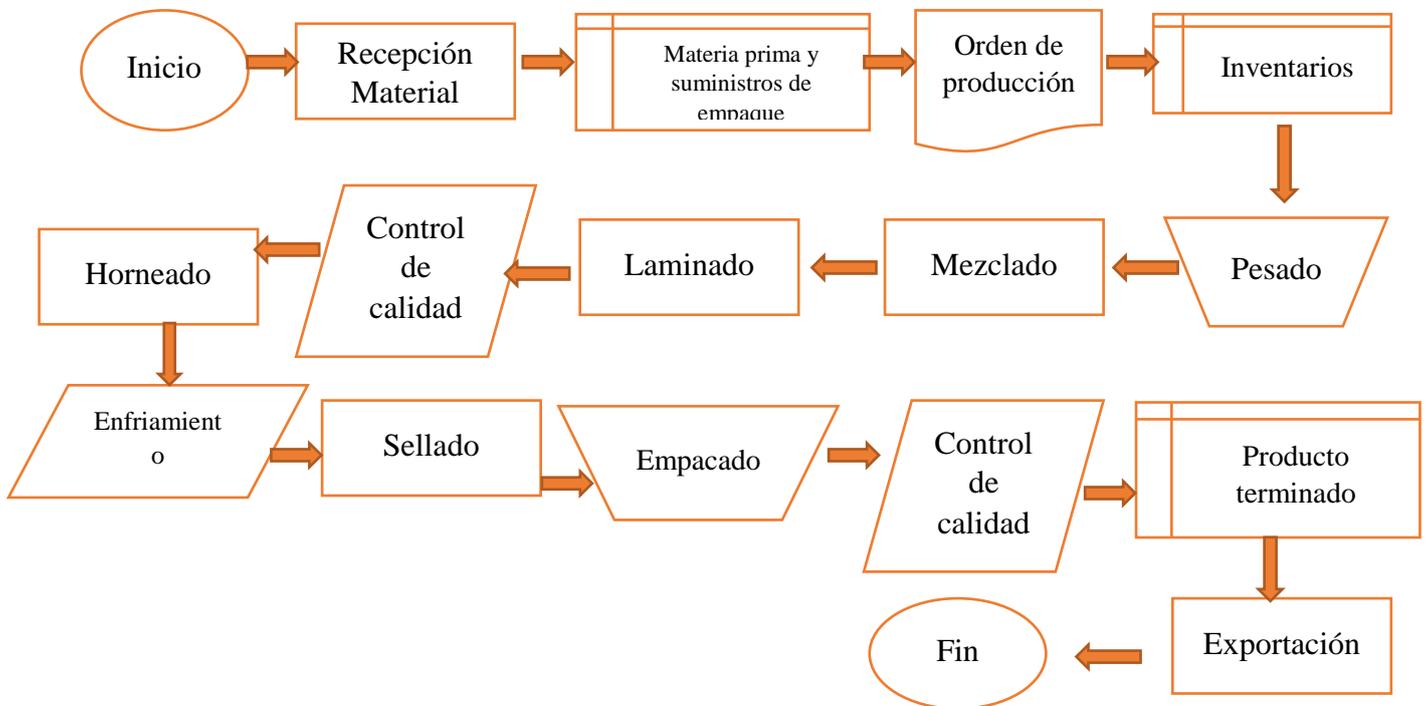


Ilustración 29: Diagrama de flujo funcional de producción

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por Adriana Vélez

5.5.1.1 Descripción de diagrama de flujo.

- ***Recepción de material:***

Dentro de este proceso se da lugar a la adquisición de la materia prima e inspección del cumplimiento con los estándares que manejará la empresa.

- ***Materia prima y suministros de empaque:***

Se trata del correcto almacenamiento de la materia prima y material de empaque recibido; tomando en consideración todas las indicaciones para evitar la contaminación de los alimentos y la propagación de plagas.

- ***Orden de producción:***

Es documento emitido para empezar con el proceso específico de producción.

- ***Inventarios:***

Se refiere a la verificación de existencias, una vez emitida la orden de producción, de modo que se evite faltante y parada en el sistema de producción.

- ***Pesado:***

Operación manual a realizarse para dar inicio a la producción con maquinaria.

- ***Mezclado:***

Etapas dentro del proceso de producción en donde se colocarán los ingredientes sólidos y líquidos dentro de la mezcladora para formar la masa que conformarán las barras de cereal.

- ***Laminado:***

Aquí se dará forma al producto final que son las barras de cereal, ya que la máquina receptorá la mezcla, la aplanará y cortará según las dimensiones requeridas.

- Control de calidad:

En este primer control de calidad se verificará el adecuado corte de las barras y se eliminarán aquellas que se encuentran en los bordes, ya que por lo general están no llegan a tener la forma completa.

- Horneado:

Las barras de cereal serán colocadas en latas y pasarán a ser horneadas para obtener la textura crocante y secar un poco su humedad.

- Enfriamiento:

Antes de realizar el empaque y sellado de las barras de cereal se tendrá que esperar un tiempo a que se enfríen y evitar la proliferación de bacterias como las levaduras.

- Sellado

En el proceso de sellado, las barras de cereal pasarán a través de la máquina flow pack, para un sellado inmediato. Esta máquina coloca la barra dentro de su bolsa individual y la sella colocando fecha de elaboración, fecha de caducidad y número de lote.

- Empacado

El empackado hace referencia a la operación manual de colocar las barras de cereal ya selladas dentro de sus cajas individuales para su posterior colocación en las cajas para exportación.

- Control de calidad

Dentro de este último control de calidad se verificará que cada una de las cajas y fundas individuales se encuentren selladas correctamente y que no presenten golpes o daños. Además se tomará una muestra para enviar a los laboratorios y realizar pruebas que muestren las condiciones y salubridad del producto.

- Producto Terminado

El producto terminado se almacenará en las bodegas destinadas para este uso dentro de las instalaciones de la planta de producción.

- Exportación

La exportación es el último paso del proceso de producción ya que se refiere a la distribución internacional del producto a través de los canales mencionados anteriormente durante el desarrollo de este proyecto.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La gestión empresarial es una de las principales bases para todo proyecto debido a su relación con los recursos que tienen las empresas y su respectiva administración. Dentro de este capítulo se buscará la mejora de la competitividad y productividad de la empresa, a través de las 4 principales funciones de la administración: la planificación, dirección, control y organización. Cuatro bases fundamentales que con su integración permitirán la consecución de los objetivos de la empresa y el aprovechamiento de los recursos; permitiendo obtener mejores y mayores resultados económicos, a parte del aumento de la eficacia por parte de los trabajadores y una correcta cuantificación del progreso.

“Alimentos Kilmu” por ende implementará un sistema que se manejará de acuerdo a los objetivos que se plantean a continuación:

6.1 Objetivo General

Definir los lineamientos básicos dentro de la empresa “Alimentos Kilmu” para su correcta gestión organizacional.

6.1.1 Objetivos Específicos y Estrategias.

A continuación se determinan los objetivos y estrategias de los principales aspectos a considerarse en la gestión organizacional de “Alimentos Kilmu”

6.1.1.1 Filosofía empresarial

Mediante el establecimiento de la filosofía empresarial dentro de la empresa, “Alimentos Kilmu” buscará, que cada uno de sus colaboradores llegue a identificarse con su “forma de ser” además de generar una visión compartida de la organización mediante la cultura a impartirse.

6.1.1.1.1 *Objetivo de filosofía empresarial*

Describir el eje de trabajo que permita a todas las partes de la organización identificarse con la empresa; lo que es y lo que se espera lograr.

6.1.1.1.2 *Estrategia de Filosofía*

- Definir la filosofía de la empresa, permitiendo el reconocimiento de su cultura y principales valores.

Mediante la implementación de una filosofía, “Alimentos Kilmu” espera que sus colaboradores lleguen a identificar la ideología de la empresa; por ende la filosofía es:

“Otorgar un producto de alta calidad e innovación, mediante la colaboración y sinergia de las partes, a quienes se considera el motor de la organización; dando cumplimiento a las normas y leyes que regulan a la empresa para brindar al cliente un valor adicional”

✓ *Misión*

Elaborar barras de cereal a base de cereales andinos; ofreciendo a nuestros clientes un producto sano, de calidad y amigable con el medio ambiente, con el fin de aportar al cuidado del medio ambiente y buena alimentación de los consumidores.

✓ *Visión*

Satisfacer continuamente las necesidades de nuestros consumidores a fin de que su alimentación sea fácil, saludable y accesible, formado parte de su dieta diaria y permitiéndonos ser una de las marcas preferidas dentro del mercado.

✓ *Valores corporativos*

Los valores corporativos que se definen a continuación serán prácticamente los lineamientos que determinen en comportamiento, pensamientos y actitudes de la empresa, permitiendo que de este modo los clientes reconozcan a la empresa por su valor y cultura empresarial.

- Trabajar con compromiso para el desarrollo de todos nuestros colaboradores y la seguridad alimenticia de nuestros clientes y consumidores finales.
- Excelencia, asegurando la calidad dentro de cada etapa de elaboración del producto, así como en el trabajo administrativo; de modo de dar un servicio que otorgue un valor agregado a nuestro trabajo y gestión.
- Integridad y respeto hacia los clientes, tanto internos como externos, logrando desarrollar en ellos confianza y lealtad.
- Responsabilidad al cumplir con cada una de las actividades asignadas a los colaboradores y la entrega de un producto íntegro a nuestros distribuidores.
- Ofrecer un producto de alta calidad dentro del mercado a través de la eficiencia y alta productividad de la empresa.
- Mejoramiento continuo como uno de los principales valores, pues actualizarse constantemente e implementar nuevas metodologías dentro de la empresa permitirá estar a la vanguardia de las exigencias del mercado.

6.1.1.2 Organización Empresarial

La organización empresarial que se establezca en “Alimentos Kilmu”, será la forma cómo los colaboradores percibirán sus condiciones laborales y rendimiento profesional; en función de la estructura organizativa que se planea plantear.

6.1.1.2.1 Objetivo de organización empresarial.

Definir la estructura y políticas organizacionales que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa, así como el desenvolvimiento profesional de los trabajadores.

6.1.1.2.2 Estrategias de organización empresarial

- Construir la adecuada estructura organizacional, que permita el flujo de información y recursos desde mandos altos hasta mandos bajos.

Una vez que se ha definido, en anteriores capítulos, la cadena de valor y las actividades a realizarse. Se ha procedido a diseñar el organigrama institucional; mediante el cual se espera tener una estructura funcional con los diferentes sistemas de información empresarial.

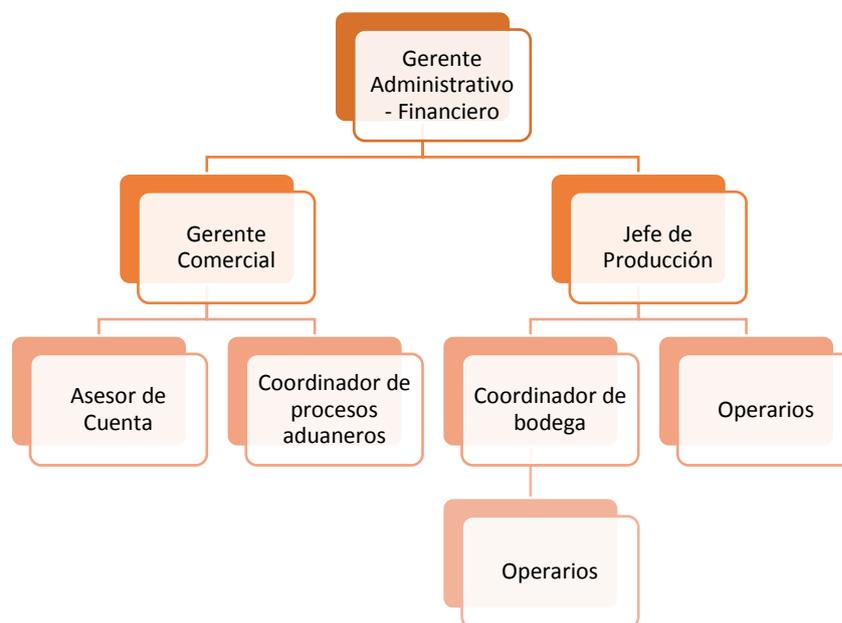


Ilustración 30: Estructura Organizacional “Alimentos Kilmu”

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Adriana Vélez

La estructura organizacional para “Alimentos Kilmu” está conformada de la siguiente manera:

- Se cuenta con una cumbre estratégica que es la gerencia administrativa – financiera , la cual será responsable de controlar y manejar las gestiones de mayor importancia de la empresa como: el establecimiento de metas y objetivos, cumplimiento de los mismos en plazos determinados, organización

de la empresa en cuanto a su funcionalidad y velar por la contratación del personal adecuado, ya que al inicio no se tendrá un departamento de recursos humanos, para esto se contará con la política de selección y reclutamiento. Por la parte financiera manejará todo lo que es ingresos y egresos, es decir, se encargara de aprobar pagos a nómina, registro de cuentas y asientos contables, pagos a proveedores, registro de cobros de carteras de clientes, relaciones con entidades bancarias para certificación de cheques, pólizas de seguro y manejo de los balances de la empresa, registrando mensualmente los cambios en los activos, pasivos y patrimonio.

- En el segundo caso se ubica una línea media que son los gerentes de área, en este caso contamos con 2 gerentes principales que son:
 - Comercial - Marketing: el cual se hará cargo del contacto directo con clientes, apertura de mercado, manejo de la publicidad adecuada de la empresa, brindar soluciones inmediatas a los problemas que surgieran por parte de los clientes, aprobar los pedidos realizados para su producción y despacho, y coordinar la flota contratada para la entrega de la mercadería en el puerto.
 - Producción: Esta área es el motor de la empresa ya que de su buena coordinación y funcionamiento depende la entrega de un buen producto al consumidor. Aquí específicamente se habla de encargarse de la elaboración, almacenaje y distribución del producto, dando cumplimiento a la planificación de la producción.
 - Asesor de cuenta: será el encargado de dar atención y seguimiento constante a los clientes, ofreciendo un servicio de excelencia y calidad.
 - Coordinador de procesos aduaneros: es el encargado de realizar la tramitología respectiva para poder gestionar el envío de la mercadería hacia Holanda.

- Coordinador de bodega: este cargo manejará los inventarios, de modo que se tenga un registro constante de los insumos y materiales necesarios para la producción. Así mismo será la parte encargada de suministrar lo necesario al área de producción, llevar un registro de lo entrante y lo saliente; además de todo lo que sean despachos.
- Por último está el núcleo operativo que son aquellos que desempeñan el trabajo básico de transportar los insumos, realizar la elaboración del producto y su embalaje y almacenamiento.
- Generar el adecuado proceso de selección y contratación de personal de modo que los colaboradores seleccionados cumplan con los requisitos mínimos para el cargo.

✓ ***Políticas de selección y reclutamiento***

EL proceso de selección del personal tiene como objetivo incorporar a la organización, profesionales con alta competencia para las distintas actividades laborales de “Alimentos Kilmu”.

- El proceso de reclutamiento se iniciará mediante una solicitud formal de la gerencia para el cargo que se encuentre vacante.
- El reclutamiento será de carácter público, es decir, el reclutamiento se realizará convocando a las personas por medio de un canal masivo (Diarios, bolsas de empleo).
- No se podrá producir distinciones o exclusiones ni preferencias por raza, color, género, estado civil, religión, opinión política, discapacidad, orientación sexual y origen social.
- La gerencia mantendrá un rol participativo en la elección de los curriculum que se presenten y que pasarán a la etapa de selección cuyo responsable será la Gerencia administrativa.

✓ ***Políticas de selección***

- El proceso de selección se basará en las competencias laborales y emocionales del candidato para el cargo vacante.
- Se considerará competencias transversales para el desarrollo de las tareas que se requieren, estas son: ética, orientación al servicio, responsabilidad, flexibilidad, trabajo en equipo y las demás competencias del carácter emocional.
- El proceso se basará en los perfiles necesarios para el puesto vacante, basados en los requisitos para el buen desempeño del cargo.
- No se aplicarán exámenes de carácter invasivo o discriminatorio.
- Los candidatos que presenten alguna discapacidad deberán informarlo previamente para garantizar la no discriminación y adaptarlos al cargo.
- Todo proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo de una de las cabezas principales de “Alimentos Kilmu” y mediante votación y argumentación conjunta entre el gerente de área solicitante y gerencia administrativa, se seleccionará al postulante que ocupara el cargo.
- Los resultados se informarán al seleccionado mediante llamada telefónica.

✓ ***Políticas de contratación***

- La contratación, el personal podrá ser de cualquier nacionalidad.
- Se verificará la autenticidad de las referencias y los documentos proporcionados por el candidato.
- Quién fuere el elegido deberá presentarse de forma inmediata a las instalaciones para aceptar la oferta formal, por escrito, en el cual se especifican salario y demás condiciones.
- Todos los empleados pasarán por un periodo de prueba y capacitación por las primeras 4 semanas en el puesto y recibirán la formación específica del puesto.

- El supervisor (miembro de la gerencia) controlará y evaluará el progreso en su formación.
- En caso de no existir un progreso por parte del individuo, durante el periodo de prueba, se dará por finalizado éste ya sea por incapacidad para realizar el trabajo o falta de interés.

✓ ***Políticas de capacitación***

- La capacitación brindada por “Alimentos Kilmu” a sus colaboradores deberá estar orientada a complementar y perfeccionar las competencias de cada uno, según el nivel de exigencia y responsabilidad del cargo que ocupe, enfocados en generar cambios y mejoras continuas en la calidad de la prestación de nuestro servicio.
- La alta gerencia deberá apoyar las actividades de formación y experiencia de los colaboradores.
- Se realizará un diagnóstico de la empresa para conocer las necesidades de capacitación y se la realizará por lo menos de forma semestral con el propósito de formular los planes de capacitación.
- La capacitación se realizará a través de la siguiente metodología:
 - Formación presencial: impartida en un aula por especialistas externos con la adecuada infraestructura para la actividad.

✓ ***Políticas de Remuneración***

- Se establecerá un sueldo fijo cuya base será el Salario Básico Unificado según lo establecido con la ley, para los cargos de menor rango. Adicionalmente se les otorgará los beneficios de ley y un bono para alimentación y movilización (De ser necesario) además de viáticos al momento de ejecutar los viajes.

- En el caso de ventas se aplica el inciso anterior más una bonificación del 0,5% por el monto de ventas alcanzado en el mes.
- Los salarios se otorgarán basado en sus competencias, desempeño y exigencias del cargo más los beneficios de ley; mismos que deberán tener un equilibrio interno con los salarios de los demás cargos de la organización y un equilibrio externo con respecto a los mismos cargos de empresas similares.
- Las remuneraciones deben estimular el buen desempeño en el área de trabajo, propendiendo a la fidelización y retención del talento humano, garantizando remuneraciones mínimas a todos.

✓ ***Políticas de evaluación de desempeño***

- La evaluación de desempeño se realizará dos veces al año.
- El propósito de la evaluación es la retroalimentación y aprendizaje que busca el desarrollo de los colaboradores.
- Es necesario que para cumplir con la objetividad de la evaluación, se cuente con un plan anual de trabajo que refleje los objetivos, metas e indicadores para cada área.
- El resultado se analizará entre las distintas gerencias.
- Para cada colaborador que requiera mejoras se elaborará en un programa de desempeño que refleje los objetivos a cumplir por un periodo de 6 meses. El Gerente de cada área brindará el apoyo necesario y la supervisión del cumplimiento del programa.
- La evaluación considerará las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos.
- Las personas que ingresen recientemente a la empresa serán evaluadas durante el periodo de prueba.
- El resultado se incorporará a los expedientes personales.

- Establecer los perfiles específicos para cada una de las áreas a manejarse en la organización, permitiendo el desarrollo profesional de los colaboradores.

La correcta especificación de los cargos y sus perfiles, permitirán un ahorro de tiempo al momento de realizar la gestión de toda la organización, por lo cual se detallan los principales lineamientos que deben tener cada uno de ellos:

✓ **Gerente Administrativo – Financiero**

Requisito

Disponibilidad de Horario	Establecido por la empresa: Horario de oficina
Educación	Título de 3er nivel o 4to nivel Ing. Comercial, Ing. Negocios Internacionales.
Formación	Cursos de Gerencia de Proyectos, Negociación y manejo del conflicto, Liderazgo, Manejo de office avanzado – intermedio, Cursos de Finanzas y Administración. Manejo de Software contable (INSOFT), Manejo de office avanzado – intermedio, Cursos de Finanzas y Contabilidad, actualización de reglamento tributario.,
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en posiciones similares
Competencias emocionales	Confianza en uno mismo, Habilidades de equipo, Autocontrol, Responsabilidad, Innovación, Empatía, Motivación de logro, Comunicación. Resolución de conflictos.
Definición de Funciones	Liderazgo Supervisa las líneas de mando medio y asistente administrativa. Revisar y controlar el establecimiento y

	cumplimiento de metas y objetivos. Toma de decisiones conjuntamente con las gerencias de mando medio, negociación con proveedores, planificación estratégica. Firma de contratos en general. Supervisión de la administración de recursos financieros y contables de la empresa para garantizar el manejo adecuado de ingresos y egresos.
Nivel de decisión	Total nivel de autoridad frente a la empresa. ³²

Tabla 23: Descripción perfil Gerente Administrativo Financiero

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

✓ **Gerente Comercial**

Disponibilidad de Horario	Tiempo Completo
Educación	Título de 3er nivel o 4to nivel: Ing. Comercial, Ing. Marketing.
Formación	Manejo de Software CRM, Manejo de office avanzado, Diseño de campañas publicitarias
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en de ventas o Marketing
Competencias emocionales	Comunicación, Responsabilidad, Iniciativa, Resolución de conflictos, Orientación hacia el servicio, Influencia, Valoración adecuada de uno mismo, Motivación de logro, Aprovechamiento de la diversidad
Definición de	Manejar directamente la cartera de clientes, buscar nuevas

³² Provefabrica Cia Ltda.

Funciones	opciones para apertura de mercado, generar la publicidad de la empresa, recepción y aprobación de pedidos, despacho de pedidos y coordinación con la flota de entrega.
Nivel de decisión y Autoridad	Media, bajo supervisión de Gerencia Administrativa ³³

Tabla 24: Descripción perfil Gerente Comercial

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

✓ *Gerente de Producción*

Disponibilidad de Horario	Tiempo completo
Educación	Título en 3er o 4to nivel Ingeniería de Alimentos, Tecnología de Alimentos
Formación	Manejo de sistema de inventarios, Check List, Kardex,
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
Competencias emocionales	Canalización del cambio, Orientación de servicio, Establecimiento de vínculos, Influencia, Comunicación, Autocontrol, Responsabilidad
Definición de Funciones	Planificación del cronograma de producción, manejo de fórmulas, reformulación, invención de nuevos productos, coordinación de la planta de producción.
Nivel de decisión y Autoridad	Nivel medio bajo supervisión y autorización de Gerencia administrativa. ³⁴

Tabla 25: Descripción perfil Gerente de Producción

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

³³ Provefabrica Cia Ltda.

³⁴ Provefabrica Cia Ltda.

✓ *Asesor de Cuenta***Requisito**

Disponibilidad de Horario	Tiempo completo
Educación	Título en 3er nivel Ingeniería Comercial
Formación	Manejo de sistema de inventarios, atención al cliente, cursos de técnica de ventas.
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
Competencias emocionales	Canalización del cambio, Orientación de servicio, Establecimiento de vínculos, Influencia, Comunicación, Autocontrol, Responsabilidad, Atención al cliente
Definición de funciones	Supervisar al asesor de cuenta, dar reportes mensuales de estadísticas de ventas al gerente financiero, manejo de cartera de clientes y cobranzas.
Nivel de decisión y Autoridad	Nivel medio bajo con supervisión y autorización de Gerencia Comercial. ³⁵

Tabla 26: Descripción perfil Asesor de Cuenta

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

³⁵ Provefabrica Cia Ltda.

✓ *Coordinador de Procesos Aduaneros*

Requisito	
Disponibilidad de Horario	Tiempo completo
Educación	Título en 3er o 4to nivel Ingeniería Comercial, Negocios Internacionales o comercio exterior.
Formación	Manejo de sistema ECUAPASS, curso en manejo de normas INEN, Legislación Comercial.
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares
Competencias emocionales	Orientación de servicio, Establecimiento de vínculos, Comunicación, Autocontrol, Responsabilidad, Atención al cliente
Definición de funciones	Realizar los trámites respectivos para la exportación del producto, realizar las aplicaciones de transporte, control y manejo de cuadro de exportaciones anual, Coordinación con agente aduanero.
Nivel de decisión	Nivel medio bajo con supervisión y autorización de Gerencia Comercial. ³⁶

Tabla 27: Descripción perfil Coordinador de Procesos Aduaneros

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

³⁶ Provefabrica Cia Ltda.

✓ *Coordinador de Bodega*

Requisito	
Disponibilidad de Horario	Tiempo completo
Educación	Título en 3er nivel: Administración
Formación	Manejo de sistema de inventarios, conocimientos el logística y distribución.
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
Competencias emocionales	Orientación de servicio, Comunicación, Autocontrol, Responsabilidad, Compromiso, Liderazgo, Resolución de conflictos.
Definición de funciones	Recepta y almacenaje de los insumos adquiridos, organización de bodega, abastecimiento al área de producción, manejo de las instalaciones de bodega, manejo de inventarios y despacho de pedidos
Nivel de decisión	Nivel bajo con supervisión del gerente de producción. ³⁷

Tabla 28: Descripción perfil Coordinador de Bodega

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

- *Determinar las políticas a implementarse dentro de la empresa para un correcto manejo de los recursos organizacionales.*

La política empresarial en cuanto al manejo de los recursos y gestión de calidad dentro de “Alimentos Kilmu”, será uno de los principios básicos para la toma de decisiones y adecuada

³⁷ Provefabrica Cia Ltda.

consecución de las metas y objetivos; ayudando a crear una cadena de trabajo con sinergia. Las políticas a manejarse dentro de la organización son para los dos puntos mencionados son:

✓ ***Política de Calidad.***

La base para el manejo de una política de calidad dentro de la empresa “Alimentos Kilmu” es la entera satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de todos los requisitos y regulaciones establecidas por las entidades encargadas (ARCSA, MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD, MINISTERIO DE SALUD); en razón de la actividad de la empresa.

El proceso de elaboración del producto debe cumplir con actividades que hagan énfasis en la prevención de la contaminación y buen manejo de la materia prima y materiales, mismas que deberán cumplir con las normativas, estándares y especificaciones técnicas establecidas por las entidades antes mencionadas; para lo cual se cumplirá con el manual de Buenas Prácticas de Manufactura, en donde se garantizará la completa inocuidad y correcta preparación de las barras de cereal “Thaní”.

○ ***Buenas Prácticas de Manufactura***

Las Buenas Prácticas de Manufactura son la certificación que garantiza la fabricación y elaboración de los alimentos, de modo que sean seguros y aptos para el consumo humano; disminuyendo la contaminación durante la producción y manipulación de los alimentos (Cotecnaec, 2015) .

A continuación se mencionan algunas de las normas a implementarse para la elaboración de Thaní:

- En cuanto al diseño de la planta de producción, las áreas y equipos estarán ubicadas de acuerdo al flujo hacia adelante (producción en línea), destinando un lugar específico para el área de apilamiento. Se implementará un sistema de doble puerta,

de modo que se evite la contaminación y el polvo; además se habilitará una puerta de ingreso peatonal para la entrada del personal con la señalización respectiva hasta los vestidores.

- En cuanto a la ventilación se implementará registros de temperatura y humedad en el área de producción y empaque.
- Para los servicios higiénicos y vestidores, estas áreas se encontrarán aisladas mediante puertas y señaléticas, se utilizará lavamanos de pedal con unidades dosificadoras de jabón y desinfectante de manos más toallas de papel. Y se colocara la señalética adecuada para el procedimiento de limpieza.
- Para los equipos y utensilios, se dispondrá un registro de limpieza, calibración y mantenimiento, cada uno con su rotulación de fecha de ultimo mantenimiento y responsable y se mantendrá una calibración de las balanzas, así como mantenimiento de los hornos, laminadora, marmita y selladora.
- El personal recibirá su respectiva capacitación sobre la implementación de BPMs mediante una entidad certificada.
- Se manejará un programa de control de plagas, en donde se tendrá un mapeo de las estaciones o trampas colocadas, un listado de productos utilizados y hojas de seguridad del producto implementado.
- Y por parte de la documentación se llevará el cronograma de información y capacitaciones del personal, registro de los procedimientos de limpieza validados en áreas críticas, registros de control de calidad de materia prima y material de empaque, aplicar un plan de trazabilidad del producto durante el proceso productivo, llevar registros de calibración de maquinaria y equipos, registro mensual del control de plagas, registrar el sistema de transporte que se utiliza, implementar un sistema de contra-muestras y de productos no conformes.

✓ *Política de Seguridad y Salud Ocupacional*

La política de Seguridad y Salud Ocupacional se manejará en base al reglamento que establezca las reglas de prevención e identificación de riesgos laborales. Este es un documento que se debe elaborar, implementar y actualizar cada dos años según lo establecido en la norma laboral.

De acuerdo con el código del trabajo Art. 434, si las empresas cuentan con más de 10 trabajadores se deberá elaborar un reglamento y someterlo a su aprobación en el Ministerio de Relaciones Laborales; en caso de contar con menos de 10 trabajadores de deberá tener un plan mínimo de prevención de riesgos.³⁸

“Alimentos Kilmu” en orden de cumplir con las regulaciones establecidas y cuidar la integridad de su personal pondrá en práctica su política de SSO dentro de dos áreas:

- Área administrativa: en este caso se brindara capacitación en cuanto a riesgos propios existentes en el área de trabajo (postura, visualización y trabajo con pantallas, radios o espacios de trabajo en el área, pausas activas, etc.) y se sociabilizará la misma, de modo que los colaboradores tengan conocimiento de los planes de contingencia, emergencia y prevención de riesgos, así como la creación de comités de seguridad internos que cumplan con las indicaciones y sugerencias establecidas por el cuerpo de bomberos.
- Área operativa: si bien el área operativa se encontrará en las mismas instalaciones del área administrativa, están también deberán contar con su propio reglamento de SSO, ya que en este caso se adiciona el uso de implementos de seguridad para prevenir quemaduras, cortes, sobreesfuerzos, incidentes al momento de la limpieza de las áreas, riesgos por el apilamiento de las ordenes a entregar, el ingreso de transporte, descarga de materiales, etc. Además se creará un comité perteneciente al área y se

³⁸ Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional. Recuperado de: <http://www.higieneindustrialyambiente.com/> (10 de Mayo de 2015).

brindarán constantes capacitaciones en base a lo requerido por parte de la zona de producción.

✓ ***Política Financiera – Comercial***

Para “Alimentos Kilmu” un adecuado manejo del área financiera y comercial es importante ya que son dos aspectos que permitirán tener fluidez de capital y una mejor proyección de los escenarios; por lo cual se establece que:

Para la parte comercial la política se enfoca en la entera y completa satisfacción del cliente, mediante la correcta coordinación de las actividades comerciales. Dentro de esta política se tomará en consideración los descuentos y condiciones de pago de modo que se incentive un pago oportuno por la adquisición del producto y se facilite al cliente la realización del pago; evitando caer en lo que se conoce como “cuentas incobrables” o desfases en los cierres mensuales dentro de cartera. La empresa contará con el procedimiento y estrategias orientadas a la recuperación total o parcial de las deudas de los clientes.

Dentro de la política financiera se manejarán dos aspectos importantes: adquisiciones y cash management.

En la política de adquisiciones se establecerá los criterios y mecanismos para la selección de proveedores para asegurar temas de calidad, precios, plazos de pago y abastecimiento. Para obtener un mejor manejo de las adquisiciones realizadas se manejarán órdenes de compra para regular las negociaciones y contratos en caso de tratarse de montos de \$1000 dólares en adelante, los plazos de pago serán en un tiempo no menor a 15 días y en el caso de requerirse productos que tengan relación con nuevos proveedores se manejará una matriz de aprobación.

La política de cash management tiene como objetivo un mejor manejo de las finanzas de la empresa, de modo que se eviten desfases y atrasos en las cuentas por cobrar y pagos a proveedores. Se implementará un registro de clientes y de proveedores para el control de ingresos y egresos; mediante esta política se establecerá un procedimiento que consistirá

llevar un registro de fichas tanto para creación de clientes como proveedores, todos los pagos ingresados y realizados serán registrados mediante el sistema INSOFT. Por otro lado mensualmente se realizarán los pagos cada fin de mes para lo cual cada semana se colocarán las cuentas correspondientes para efectivizarlos, previa aprobación de Gerencia General.

6.1.1.3 Dirección organizacional

Dentro de la dirección organizacional se establecerá un proceso continuo de comunicación para la gestión de los recursos y conducción de los equipos de trabajo, estableciendo las líneas de autoridad y jerarquía dentro de la empresa.

6.1.1.3.1 Objetivo de dirección organizacional

Lograr la efectiva coordinación de las unidades de trabajo para un mayor flujo de comunicación que permita el alcance de los objetivos organizacionales.

6.1.1.3.2 Estrategia de dirección organizacional

- *Establecer, en base a la identidad de la organización, un sistema de dirección que permita el establecimiento de una jerarquía organizativa con flexibilidad dentro de los canales de comunicación para la fijación y consecución de los objetivos y toma de decisiones.*

Dado que la estructura del sistema de dirección tiene que brindar soluciones a los problemas empresariales y fortalecer la toma de decisiones, se establecerá un canal de comunicación formal e informal, mediante el cual el contenido de la información, significativa, se transmitirá a través de medios escritos y estarán relacionados a aspectos únicamente laborales; también se utilizarán –de manera intermitente- medios informales, a través de los cuales se podrá crear un flujo de información para temas menos específicos y que requiera una respuesta inmediata.

Este sistema de dirección al cual se hace referencia, se maneja desde dos aspectos importantes como son: el aspecto estratégico y el aspecto operativo, de modo que se puedan lograr los objetivos de forma consecutiva y con la colaboración de todos quienes conformarán la empresa.

Además dado que el diseño organizacional se basa en lo que es una estructura funcional, con una cumbre estratégica, una línea de mando medio y un núcleo operativo el flujo de información tiene que darse de una forma más vertical, es decir, que esta debe generarse en los niveles altos del organigrama y tener una corriente descendente hacia los niveles más operativos. Esto no quiere decir que también deba existir la apertura de una comunicación formal ascendente. De esta manera se facilita los procesos de la organización y se muestra la línea de autoridad propuesta, dentro de una cadena de mando continua, en donde se tiene una visión clara de quién reporta a quién.

6.1.1.4 Sistema de control

La constitución del sistema de control que se implementará dentro de la empresa para una correcta gestión organizacional, tiene como finalidad el establecer los estándares que permitirán verificar y comparar los resultados obtenidos dentro de un determinado período con aquellos deseados, de modo que “Alimentos Kilmu” tenga en sus lineamientos el sustento sobre los cuales efectuará los controles.

6.1.1.4.1 Objetivo del sistema de Control

Evaluar y controlar el desempeño de la organización en forma conjunta y de cada una de las unidades que la conforman.

6.1.1.4.2 Estrategia del sistema de Control

- Implementar un sistema de control basado en el Cuadro de Mando integral, definiéndolo en base a la estructura de la empresa y necesidades de cada unidad.

A través de esta estrategia se proporcionará a la empresa y a cada departamento una imagen equilibrada de los resultados esperados y alcanzados durante un período establecido. Esto permitirá realizar un análisis más exhaustivo de las acciones y mejoras a realizar sobre los resultados arrojados.

Para una mejor comprensión y aplicación del cuadro de mando integral, será necesario dejar en claro la misión y la visión de la compañía, para que así, estas puedan traducirse fácilmente en estrategias e indicadores de las cuatro principales perspectivas que son: Financiera, clientes, crecimiento y procesos.

Para cada una de estas perspectivas se establecerán objetivos y estrategias; cada uno con un responsable de ejecutarlas. Se establecerán los indicadores, con nombre, fórmula de cálculo, descripción, pertinencia y unidad de medida.

Los indicadores y sus estrategias se capturarán desde cada departamento, en este caso: Comercial, Producción y Administración. Estos tendrán una frecuencia de medición que puede acoplarse completamente al sistema y forma de trabajo de la empresa, algunos serán semanales o mensuales y tendrán una línea meta con semaforización en donde se establece los parámetros de aceptación, de modo que de acuerdo al porcentaje meta al que se llegue al final del periodo se pueda conocer que acciones mantener y cuales corregir.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Una vez que se ha realizado los análisis respectivos, en los cuales se han ido determinando toda la información sobre los costos que se asumirán en la implementación de este proyecto, se procede a identificar cada uno de ellos dentro de sus rubros correspondientes tanto ingresos como egresos; lo cual permitirá la correcta y adecuada evaluación financiera del negocio.

Gastos e ingresos serán proyectados por un período de 10 años, lo cual facilitara la elaboración del flujo de caja, en donde se resumirá toda la información que se ha procesado hasta este punto, obteniendo como resultado el cálculo anual del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, dos de los más importantes indicadores de rentabilidad que permitirán realizar un análisis de factibilidad más profundo.

7.1 Objetivos Financieros

7.1.1. Objetivo General

Plantear una evaluación financiera para “Alimentos Kilmu” para la determinación de su rentabilidad financiera.

7.1.2 Objetivos Específicos

- Definir los costos de inversión inicial necesarios para la implementación del negocio.
- Determinar los costos de operación y mantenimiento para poder establecer el capital de trabajo requerido.
- Fijar el punto de equilibrio para “Alimentos Kilmu”
- Determinar los indicadores de rentabilidad.
- Realizar un análisis de sensibilidad del proyecto.

7.2 Demanda Potencial y Participación de Mercado

Tomando en cuenta el escenario del mercado objetivo: personas de 25 a 55 años; se ha procedido a realizar el cálculo de la demanda potencial que podría tener el proyecto planteado con una proyección a 10 años.

Los datos considerados para el mismo son:

- Consumo per cápita de barras de cereal en Holanda: Según el informe realizado por Euromonitor Internacional, el consumo per cápita en dólares es de \$4,80 mensuales, que combinado con el precio promedio – de los productos que se encuentran en el mercado y tienen características similares al producto “Thaní” – que es \$3,04 dólares nos da un resultado aproximado de 2 cajas per cápita.
- Demanda Actual: Basado en el cálculo de betas del Eco. Ramiro Canelos, se observó el crecimiento proyectado de la demanda (número de habitantes que se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo), mismo que se obtuvo gracias a datos como el porcentaje de personas que se encuentran entre 25 y 55 años, la tasa de crecimiento en el consumo de barras de cereal (1,05%) y tasa de crecimiento de la población (0,44%).
- Oferta actual: En base al número de empresas que se encuentran en el mercado y con el cálculo realizado de la demanda actual se procedió a determinar el porcentaje del mercado que se encuentra cubierto por las mismas, dando como resultado que el 89% del mercado se encontraba abastecido, dejando un 11% de demanda insatisfecha que se tendría para poder entrar con el producto “Thaní”.
- En cuanto a la cobertura del proyecto esta ha sido calculada en base al porcentaje esperado o deseado por la empresa, mismo que esta propuesto sobre el porcentaje de demanda insatisfecha, es decir, que “Alimentos Kilmu” espera una cobertura del 34%

para el año 1 de ese 11% insatisfecho, e ir incrementando paulatinamente su participación mediante las estrategias marketing antes mencionadas.

- El 34% de cobertura de la demanda insatisfecha representa una participación dentro del mercado holandés de 7,48%.

TAMAÑO DEL PROYECTO EN FUNCIÓN A LA DEMANDA EN UNIDADES					
AÑO	DEMANDA ACTUAL	OFERTA ACTUAL	DEMANDA INSATISFECHA	COBERTURA DEL PROYECTO ESSPERADA	% ESPERADO DE COBERTURA
2015	1.719.396,00	1.530.262,00	378.267,00	128.611,00	34,00%
2016	1.726.961,00	1.536.996,00	379.931,00	136.775,00	36,00%
2017	1.734.560,00	1.543.758,00	381.603,00	152.641,00	40,00%
2018	1.742.192,00	1.550.551,00	383.282,00	168.644,00	44,00%
2019	1.749.858,00	1.557.374,00	284.969,00	184.785,00	48,00%
2020	1.757.557,00	1.564.226,00	386.663,00	206.864,00	53,50%
2021	1.765.290,00	1.571.108,00	388.364,00	231.076,00	59,50%
2022	1.773.058,00	1.578.021,00	390.073,00	249.647,00	64,00%
2023	1.780.859,00	1.584.965,00	391.789,00	268.375,00	68,50%
2024	1.788.695,00	1.591.938,00	393.513,00	295.135,00	75,00%

Tabla 29: Demanda Potencial para Barras de Cereal

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Adriana Vélez

- La cobertura del proyecto se encuentra representada en número de unidades de cajas de 6 barras cereal. Por tanto para “Alimentos Kilmu” en el año 1 significa que se realizará la exportación de 128.611 unidades.

7.3 Forma de pago

Al ser la primera vez que la empresa “Alimentos Kilmu” ingresa al mundo del comercio exterior, lo más recomendable es negociar con el importador “Differentrade” la forma de pago mediante una carta de crédito de exportación. Este instrumento financiero permite tener una mayor seguridad en el pago, debido a que se ven involucradas entidades bancarias y hace que este se convierta en una orden de pago.

³⁹El proceso se realizará con la intervención del banco en el país de origen (Banco del Pacífico) y un Banco en el país de destino el cual emitirá una notificación o confirmación de

³⁹ Browne Agencia de Aduanas En línea Recuperado: https://www.browne.cl/inf_practica/exportar/exportar2.html (13 de Septiembre de 2015)

carta de crédito a nombre del Banco que interviene en nombre del exportador (Browne Agencia de Aduanas, 2015).

Este último punto es lo que genera un cierto costo para el exportador debido a las operaciones contingentes y servicios (García Quevedo, 2006). Es así que se tiene los siguientes costos operativos:

- Aviso por notificación: \$70
- Portes \$15
- Envío de mensaje Swift a Europa: \$55
- Tarifa de telefax \$21

7.4 Presupuesto de Inversión

La inversión es la suma de todos los bienes y servicios que se requieren para poner en funcionamiento el proyecto y dotarlo de su capacidad operativa (García Quevedo, 2006, pág. 123). Los costos de inversión son los que se aplican desde la fase de instalación hasta cuando se inicie el funcionamiento de las operaciones.

7.4.1 Inversión Fija

La inversión fija es aquella que otorga al proyecto la capacidad instalada para entrar en funcionamiento incluyendo aquellas inversiones que pueden ser tanto tangibles como intangibles.

En el caso de “Almientos Kilmu” existen los siguientes ítems:

7.4.1.1 Activos tangibles

7.4.1.1.1 Construcciones:

Durante el desarrollo del presente proyecto se ha mencionado que las instalaciones de la planta de producción y oficinas serán arrendadas por lo cual en activos tangibles constan el

rubro de construcciones pero únicamente se consideran las adecuaciones a realizarse para adaptar las instalaciones a los requerimientos de la empresa y contar con el espacio necesario. El 100% de este rubro será un monto de \$5000 dólares.

7.4.1.1.2 Maquinaria y Equipo

Dentro de este rubro se incluye toda la maquinaria necesaria para las operaciones en la planta de producción y los equipos.

En este concepto de la inversión que se realizará en maquinaria, el rubro que más representación tiene es la laminadora de barras de 4 hileras con un 60% de la inversión total; seguido por los 2 hornos que se adquirirán para la cocción de las mimas, con un 33,9%. El total de inversión en equipos alcanza \$69,995 dólares.

7.4.1.1.3 Equipo de oficina y mobiliario

Los equipos de oficina deben ser considerados dentro de la inversión inicial, ya que es muy importante dotar a los colaboradores con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus actividades y tareas, en este punto se tomara en cuenta las estaciones de trabajo requeridas para cada una de las principales gerencias. En este aspecto del total de inversión a realizarse, las computadoras representan el 92,01%.

- *Mobiliario*

El mobiliario a implementarse constara de 4 estaciones de trabajo totalmente equipadas y con todo lo necesario para la comodidad de los trabajadores. El 100% de esta inversión es de \$1477,88 siendo el principal rubro los anaqueles con un 35, 18% del total invertido.

7.4.1.2 Activos Intangibles

Los activos intangibles son los bienes no reales que se incorporan al proyecto y que son necesarios de incurrir para dotar de capacidad operativa al proyecto. En el caso de “Alimentos Kilmu” se consideran los siguientes rubros:

En cuanto a los activos intangibles se encuentran los rubros más importantes para llegar a la constitución física e intelectual de la compañía. La incidencia más grande la tienen los gastos por publicidad de la empresa, al igual que los gastos de instalación y puesta en marcha. El porcentaje que representan estos dos conceptos es del 35.29% respectivamente.

7.5 Resumen de inversión inicial

La inversión inicial a realizarse es de \$ 127831,62 dólares, la cual se compone por los rubros mencionados anteriormente y que se presentan en la siguiente tabla de forma resumida:

Concepto	Cantidad	USD \$ V. Unitario	USD\$ Total	Porcentaje de incidencia
Construcciones	1	\$5,000.00	\$5,000.00	4%
Maquinaria	1	\$69,995.00	\$69,995.00	55%
Equipo de oficina	1	\$4,805.56	\$4,805.56	4%
Mobiliario	1	\$1,477.88	\$1,477.88	1%
Activos Intangibles	1	\$2,750.00	\$2,750.00	2%
Capital de Trabajo⁴⁰	1	\$43.803,28	\$43.803,28	34%
Total inversión			\$ 127831,62	100%

Tabla 30: Resumen Inversión Inicial
Elaborado por: Adriana Vélez

⁴⁰ Ver página 198.

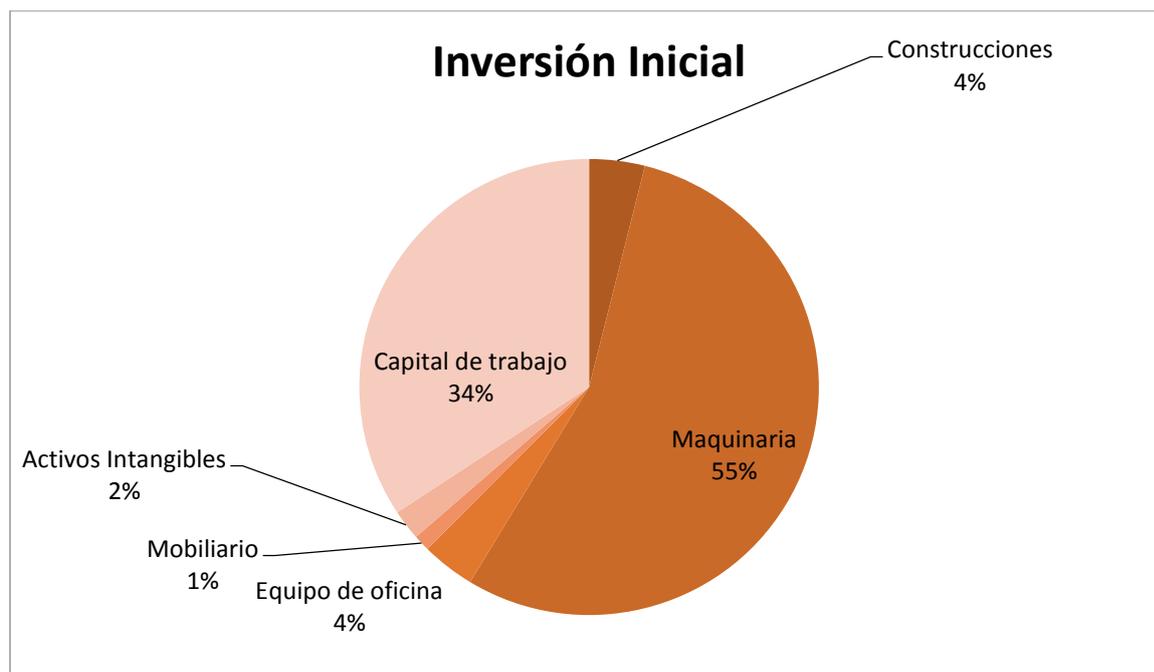


Ilustración 31: Porcentajes de Inversión inicial

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

Una vez considerados los rubros más importantes para la puesta en marcha del proyecto y su dotación de recursos, se puede determinar, según la incidencia de cada ítem cual es la inversión más representativa dentro del primer año de operaciones y esta es la categoría de maquinaria, representando el 55% de la inversión total a realizarse. Este rubro es el más considerable, debido a que gracias a esta inversión, prioritaria, se podrá dotar de capacidad operativa a la empresa y se iniciará con la elaboración del producto y su despacho. Seguido se encuentra el capital de trabajo con un 34%, el segundo más considerable ya que es el que dotará de financiamiento al proyecto en su etapa de desfase.

7.6 Presupuesto de Egresos

Dentro del presupuesto de Egresos se procederá a calcular los diferentes costos en los cuales se incurrirán al dar inicio a las operaciones del negocio. Cada uno de los rubros que se mencionarán en la tabla de resumen, se encuentran especificados en anexos, y los mismos

deberán dividirse en lo que son costos fijos y costos variables, de modo que se pueda determinar el costo total.

Esta operación se realiza con el fin de poder establecer el punto de equilibrio y dar a conocer el número específico de unidades que se debe llegar a vender para tener utilidad dentro de la empresa.

En la presente tabla se resumen los costos, divididos según su categoría; el incremento interanual de cada uno de ellos se basa en la inflación anual experimentada por el país de 4,55% hasta el mes de Mayo 2015 y para los siguientes años se estima un incremento de 3,98% promedio, según la variación entre Mayo 2014 - 2015⁴¹; además dentro del rubro de costos y gastos se debe considerar que estos incrementan también en base al crecimiento de la producción. Gracias a la determinación de la demanda se tiene una proyección de cómo será la fluctuación de los mismos:

⁴¹ Los datos tomados son únicamente estimados para poder obtener un escenario más real de las condiciones económicas del país. INEC 2015 Recuperado de : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/> (26 de Junio de 2015)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Fijos										
Sueldos y Salarios	\$ 63.439,79	\$ 66.326,30	\$ 69.344,15	\$ 72.499,31	\$ 75.798,02	\$ 79.246,83	\$ 82.852,57	\$ 86.622,36	\$ 90.563,67	\$ 94.684,32
Arriendo	\$ 7.527,60	\$ 7.870,11	\$ 8.228,20	\$ 8.602,58	\$ 8.994,00	\$ 9.403,22	\$ 9.831,07	\$ 10.278,38	\$ 10.746,05	\$ 11.234,99
Depreciación	\$ 9.301,74	\$ 9.724,97	\$ 10.167,45	\$ 8.716,18	\$ 9.112,76	\$ 9.141,37	\$ 9.557,30	\$ 9.992,16	\$ 10.446,80	\$ 10.922,13
Amortización	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00					
Servicios	\$ 2.289,65	\$ 2.393,82	\$ 2.502,74	\$ 2.616,62	\$ 2.735,67	\$ 2.860,15	\$ 2.990,28	\$ 3.126,34	\$ 3.268,59	\$ 3.417,31
Impuestos	\$ 23.720,57	\$ 25.181,32	\$ 30.537,88	\$ 36.153,29	\$ 41.177,96	\$ 49.286,08	\$ 57.752,10	\$ 63.026,05	\$ 67.970,94	\$ 76.485,31
Total Fijos	\$ 106.829,35	\$ 112.046,52	\$ 121.330,42	\$ 129.137,96	\$ 138.368,42	\$ 149.937,65	\$ 162.983,32	\$ 173.045,29	\$ 182.996,05	\$ 196.744,06
Costos Variables										
Mano de obra	\$ 57.211,14	\$ 116.039,64	\$ 118.818,01	\$ 124.878,04	\$ 130.559,99	\$ 135.071,15	\$ 141.964,06	\$ 150.766,96	\$ 157.626,85	\$ 163.091,12
Materias Primas	\$ 34.561,72	\$ 70.100,50	\$ 71.778,94	\$ 75.439,85	\$ 78.872,37	\$ 81.597,59	\$ 85.761,66	\$ 91.079,56	\$ 95.223,68	\$ 98.524,69
Suministros de oficina	\$ 1.141,69	\$ 1.193,63	\$ 1.247,94	\$ 1.304,72	\$ 1.364,09	\$ 1.426,16	\$ 1.491,05	\$ 1.558,89	\$ 1.629,82	\$ 1.703,97
Imprevistos										
Total Variables	\$ 92.914,55	\$ 187.333,77	\$ 191.844,89	\$ 201.622,62	\$ 210.796,45	\$ 218.094,90	\$ 229.216,77	\$ 243.405,41	\$ 254.480,35	\$ 263.319,78
Total Egresos	\$ 199.743,89	\$ 299.380,30	\$ 313.175,31	\$ 330.760,58	\$ 349.164,86	\$ 368.032,55	\$ 392.200,09	\$ 416.450,70	\$ 437.476,41	\$ 460.063,84

Tabla 31: Presupuesto de Egresos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Adriana Vélez

7.6.1 Costos de Operación y Mantenimiento

Estos costos se generan con el objetivo de poner a producir la capacidad instalada que se obtiene a través de las inversiones y que va de la mano con las proyecciones anuales de producción que se establecen. Los principales costos de este tipo dentro de la empresa son los que se mencionan a continuación en el presente resumen:

7.6.1.1 Resumen de Costos de Operación y mantenimiento

A continuación se presenta de manera resumida el total de costos de operación y mantenimiento de la planta de producción, en los cuales se incurrirá de manera anual:

Costos Fijos	Concepto	Unidad Mensual	Unidad Anual	% de Incidencia
Gastos operacionales	Sueldos y salarios	\$ 5.057	\$60.678,90	38%
	Suministros de oficina	\$ 91	\$1.092,00	1%
	Servicios Básicos	\$ 182,50	\$2.190,00	1%
	Arriendo	\$ 600,00	\$7.200,00	4%
Gasto de ventas	Publicidad	\$ 125,00	\$1.500,00	1%
Costos Variables				
Costo de ventas	Mano de Obra	\$ 4.560,11	\$ 54.721,32	34%
	Materia Prima-Insumos	\$ 2.754,80	\$ 33.057,60	21%
Total Costos de Operación		\$13.369,99	\$160.439,82	100%

Tabla 32: Resumen de costos de operación y mantenimiento

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

Como se puede observar en la tabla anterior el total de costos de operación y mantenimiento de la empresa son USD\$ 160.439,82 dólares; siendo de este un 38% por concepto de Sueldos y Salarios, seguido por un 34% de Materias primas lo cual indica que estos dos costos son los principales para el dotar de operatividad a la empresa. El porcentaje restante (28%) se

encuentra distribuido entre los servicios básicos a pagar, arriendo, suministros de oficina y materia prima e insumos de producción.

Cabe aclarar que dentro de este rubro se consideran tanto costos fijos como variables que influyen en las operaciones de la empresa.

7.6.1.2 Cálculo demostrativo del Capital de Trabajo

Para realizar el cálculo del capital de trabajo que requiere la compañía, se utilizara el método del período de desfase, el cual consiste en tomar en consideración los costos de operación que se financiaran desde el momento de adquisición de la materia prima hasta el momento en que se adquiere los ingresos por venta, es decir, mediante este método se toma en consideración un número de días de desfase (Canelos Salazar).

La fórmula para el cálculo de la misma es:

$$ICT = \frac{\text{Costo de operación Anual} * \text{días de desfase}}{360}$$

La realización de este cálculo permitirá a la empresa tener un financiamiento durante ese periodo de desfase entre los ingresos y los egresos al inicio de las operaciones del proyecto.

7.6.1.2.1 Justificación de los días de desfase

Para poder realizar el cálculo correcto del capital de trabajo se requiere tomar en consideración los días de desfase de acuerdo con la actividad económica del proyecto que en este caso es la elaboración y comercialización internacional de barras de cereal.

Para esto se ha considerado desde la etapa de adquisición de materiales hasta el plazo determinado para el pago de cada exportación.

Proceso	Días de desfase
Adquisición, recepción e inspección de materia prima	2
Proceso de producción	1
Empaque y embalaje	1
Paletizado	2
Almacenamiento	1
Distribución hasta Puerto Guayaquil	1
Viaje marítimo hasta puerto de Ámsterdam	18
Desaduanización	6
tiempo de pago	60
Total de Días de desfase	92

Tabla 33: Cálculo estimado de días de desfase

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

Para la determinación del periodo de desfase se han tomado en consideración cada uno de los procesos necesarios desde la adquisición, inspección y almacenamiento de materia prima, hasta el punto en donde la empresa intermediaria realiza el pago por la carga.

Los procesos donde se considera el mayor tiempo, en días, son el envío del producto vía marítima, que dura un tiempo aproximado de 18 días en movilizarse desde el puerto de Guayaquil hasta el Puerto de Ámsterdam y los 6 días que demora la des-aduanización. Por otro lado se encuentran los 60 días en los que se considera el pago a realizarse por parte de los Retailers y el agente intermediario; los 8 días restantes son por parte de la producción y transporte a cargo de la empresa desde la planta hasta el puerto de Guayaquil; dando un total de 92 días de desfase.

Es necesario resaltar que dentro de los 8 días se tendrá la capacidad de realizar la producción de las 128611 cajas que se requieren para el despacho del primer lote dentro del año 1.

En base a estos datos, se procede a realizar el cálculo del capital de trabajo requerido:

Costo anual de operación y mantenimiento: \$171.404,14.

Días de Desfase: 92 días

$$ICT = \frac{171.404,14 * 92}{360}$$

$$ICT = \$43.803,28$$

Por ende el capital de trabajo requerido para los 88 días de desfase que se plantea tener es de \$43.803,28 dólares que se invertirán una sola vez, ya que es un respaldo para la empresa hasta que la misma se pueda financiar por si sola.

7.6.2 Estructura del Financiamiento

Una vez obtenida la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto, “Alimentos Kilmu Cía Ltda” se ha determinado que el modo de financiamiento será dividido en un 60 / 40, donde 40% de la inversión se la adquirirá por medio de capital financiado por entidades bancarias, en preferencia el Banco Nacional de Fomento y 60% por cuenta de capital propio.

El estimado total de accionistas para el emprendimiento es de 5 personas, las cuales aportarán con un total de \$15.339,81 dólares cada uno. El 60% restante se financiará a través de un préstamo de “Crédito Productivo” del Banco Nacional de Fomento, mismo que va desde \$500 dólares hasta un máximo de \$300.000 dólares, a una tasa de 11.20 % reajutable y cuyo plazo de pago es también ajustable hasta 15 años dependiendo el tipo de inversión ya sea para capital de trabajo e inversión en activos fijos (Banco Nacional de Fomento , 2015). El crédito a solicitarse será por un monto de \$ 76.699,03 dólares pagaderos a 10 años.

A continuación se tiene la tabla de amortización:

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
PERÍODO	RENTA	INTERESES	AMORTIZACION	SALDO
0				76699,03
1	\$ 12.782,77	\$ 8.368,24	\$ 4.414,53	\$ 72.284,50
2	\$ 12.782,77	\$ 7.847,62	\$ 4.935,15	\$ 67.349,35
3	\$ 12.782,77	\$ 7.265,61	\$ 5.517,16	\$ 61.832,19
4	\$ 12.782,77	\$ 6.614,96	\$ 6.167,81	\$ 55.664,38
5	\$ 12.782,77	\$ 6.412,16	\$ 6.895,19	\$ 48.769,18
6	\$ 12.782,77	\$ 5.074,42	\$ 7.708,36	\$ 41.060,83
7	\$ 12.782,77	\$ 4.165,35	\$ 8.617,42	\$ 32.443,41
8	\$ 12.782,77	\$ 3.149,08	\$ 9.633,69	\$ 22.809,72
9	\$ 12.782,77	\$ 2.012,96	\$ 10.769,81	\$ 12.039,91
10	\$ 12.782,77	\$ 742,86	\$ 12.039,91	\$ 0,00
	\$127.827,73	\$ 51.653,28	\$ 76.699,03	\$76.699,04

Tabla 34: Tabla de Amortización del préstamo

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Adriana Vélez.

De forma anual se realizarán pagos de \$12782.77, lo cual permitirá que en el 10mo año la deuda quede completamente saldada. Al final de los 10 años, el monto total pagado es de \$127.827,73 dólares a un interés del 11.20%.

7.7 Presupuesto de Ingresos

El presente análisis se lo realiza con el fin de conocer cuáles serán los ingresos proyectados dentro de los primeros 10 años de vida del proyecto, lo cual permitirá tener una idea panorámica del escenario, así como también conocer cómo se estaría moviendo el mercado en cuanto a precios según la inflación actual en Ecuador que es de 4.55% en cuanto a la tasa de variación anual⁴². A partir del 2do año se ha considerado la inflación actual con su respectivo incremento interanual, de modo que se pueda tener en cuenta un escenario más representativo; así como también un incremento en los costos de producción de acuerdo al crecimiento en la misma.

⁴² Banco Mundial (2015). Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/> (24 de Junio de 2015)

La determinación del precio se realizó en base al costo de producción el cual considera materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación más un margen de rentabilidad, el cual se impone del 40%, dando como resultado el precio de fábrica.

Una vez obtenido el precio del producto se estableció un margen de comisión que cobra el intermediario del 15% de modo que el precio otorgue cierta rentabilidad al agente en el exterior, una vez obtenido este costo se toma en cuenta el costo EXW para proceder a determinar el precio de venta al importador; mismo que tiene dentro de su estructura los costos en los que se incurrirá dentro de la exportación; es decir, los \$2.99 incluyen rubros como recargos de aduana, transporte interno, transporte internacional, etc. A continuación se muestra la determinación del mismo por unidad:

PRODUCTO	Barras de Cereal	
PARTIDA ARANCELARIA		
FECHA DE ENÍO		
DESTINATARIO	Omega Trading	
PUERTO DE DESTINO	Rotterdam	
PAÍS	Holanda	
UNIDAD	0,270 Kg	34725 Kg
PRECIO EXW	\$1,63	\$72.022,16
BENEFICIO 40%	\$2,28	\$100.831,02
COMISIÓN BROKER HOLANDA 15%	\$0,24	\$10.803,32
EMBALAJE	\$0,07	\$8.842,00
ETIQUETAS	\$0,25	\$32.152,75
ENFLEJAMIENTO	\$0,13	\$12.076,00
COSTO TRANSPORTE INTERNO	\$0,00	\$200,00
COSTO DE MANIPULACION EN FABRICA	\$0,00	\$75,00
COSTO DE MANIPULACION EN PUERTO	\$0,00	\$175,00
GASTOS DE EXPORTACION	\$0,00	\$145,00
REMUNERACIÓN AGENTE ADUANERO 1%	\$0,02	\$720,22
CARTA DE CRÈDITO DE EXPORTACIÓN	\$0,00	\$161,00
PRECIO FOB	\$2,99	\$166.181,32

Tabla 35: Escandallo Operativo de Costos de Exportación

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Adriana Vélez.

En la Tabla 37, se muestran los ingresos de acuerdo a la demanda estimada, combinada con la determinación del precio en \$2.28 y su respectiva variación por la inflación estimada e incremento interanual.

Es así que para el primer año los ingresos son de \$306575.19 dólares, llegando al décimo año con \$1'050.016,04. El incremento del precio va desde los \$2.28 hasta \$3.40 dólares, al final del horizonte del proyecto en donde el número de unidades vendidas será de 295.135 cajas de 6 barras de cereal.

I. Ingresos										
Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad	128611	136775	152641	168644	184785	206864	231076	249647	268375	295135
Precio	2,28	2,38	2,49	2,61	2,72	2,85	2,98	3,11	3,25	3,40
Total ingreso	\$306.575,19	\$340.870,68	\$397.720,67	\$459.411,53	\$526.285,91	\$615.976,28	\$719.379,32	\$812.556,36	\$913.257,48	\$1.050.016,04

Tabla 36: Flujo de Ingresos

Fuente: Modelo Financiero Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Adriana Vélez

7.7.1 Cálculo del valor de la tasa del proyecto con financiamiento (WACC)

Para poder proceder a la proyección del flujo de caja y análisis de los indicadores de rentabilidad del proyecto, es necesario calcular la tasa de descuento del proyecto (WACC); misma que representa la rentabilidad mínima esperada o que los inversionistas exigen al proyecto.

Mediante esta, se espera que el retorno que entregue el proyecto llegue a cubrir la inversión inicial, los egresos, intereses y amortización del préstamo; más lo que como inversionista se exige de rentabilidad al capital propio exigido.

Para encontrar la tasa WACC, primero realizaremos el cálculo del interés nominal, la cual se muestra a continuación:

$$E(R_{tn})_{mkt} = r + R + (1 + r + R) * If$$

Dónde:

R: Tasa de interés real = 8.70%

If: Tasa de inflación = 4.55%

R: factor de riesgo = 783 puntos

$$E(R_{nt})_{mkt} = 0.0870 + 0.0784 + (1 + 0.0870 + 0.0784) * 0.0455$$

$$E(R_{nt})_{mkt} = 23.84\%$$

Los datos de tasa de interés real y tasa de inflación han sido tomados de la página del Banco Central del Ecuador⁴³ al igual que los puntos de factor de riesgo, mismos que para el cálculo de la fórmula se convirtieron a porcentaje. El resultado que nos arroja el cálculo, es una tasa de interés nominal de 23.84%, la cual se utiliza en el cálculo de la tasa de descuento, debido a que en su estructura toma en consideración la inflación.

⁴³ Banco Central del Ecuador. Indicadores Económicos. Recuperado: <http://contenido.bce.fin.ec/>. (26 de Junio de 2015)

A continuación se realiza el cálculo de la tasa de descuento donde:

$$WACC = KE * \frac{E}{V} + KD * (1 - imp) * D/V$$

Siendo:

KE: costo del capital propio.

E/V: Relación objetivo del capital propio a total de financiamiento.

KD: Costo de la deuda obtenida en el mercado.

(1-imp): Ahorro impositivo por uso de la deuda

D/V: Relación objetivo de deuda a total de financiamiento.

De esta forma se tiene que:

$$KE = 23.84\%$$

$$E/V = 60\%$$

$$KD = 11.20\%$$

$$(1-imp) = 0.78$$

$$D/V = 40\%$$

$$WACC = 0.2384 * 0.60 + 0.1120 * (0.78) * 0.40$$

$$WACC = 0.1779 = 17.79\%$$

Una vez aplicada la fórmula se obtiene una tasa de descuento de 17.79%, la cual será aplicada al proyecto financiado por terceros incrementado un 15% de rentabilidad que constituye el porcentaje exigido por los inversionistas.

7.7.2 Cálculo del valor de desecho

El cálculo del valor de desecho representa el valor de los activos de los cuales el inversionista será propietario y mide la conveniencia de inversión en los mismos.

Para este cálculo se debe considerar que al realizar la evaluación del proyecto con un horizonte de 10 años, esto no implica que el mismo haya culminado en ese instante; por el contrario, al colocarlo en la columna final del flujo de caja, el valor de desecho no implica un movimiento de caja sino el remanente de la inversión que se puede recuperar.

VII. Valor de desecho del Proyecto	Valor
Valor actual Beneficios	\$1.488.208,62
Valor actual Costos	\$783.299,78
Neto B-C	\$704.908,84
- Valor actual Depreciaciones	\$36.094,01
Valor de desecho del Proyecto	\$668.814,83

Tabla 37: Cálculo del Valor de Desecho del Proyecto

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

En el caso del presente proyecto el valor de desecho es de \$668.814,83, para el cual se ha tomado en consideración las proyecciones de los ingresos, costos y depreciación, así como el beneficio neto entre ingresos y costos.

7.7.3 Flujo de Caja Projectado

La proyección del flujo de caja con financiamiento; refleja los costos que se van a asumir dentro del negocio y su factibilidad, es decir, representa que tan rentable es realizar la inversión, establecimiento de la empresa y su proyección dentro del comercio internacional.

Considerando el inicio de operaciones de la empresa, se ha establecido; de acuerdo a la forma convencional, que esta proyección, del flujo de caja se lo elabore por un período de 10 años a precios corrientes (Canelos Salzar, 2010).

Dentro del mismo se tomará en consideración la inversión propia, el monto del préstamo, el pago de intereses y el capital de la deuda, ya que el escenario a analizarse y evaluarse es con financiamiento.

Para la determinación del flujo de caja y su posterior estudio y cálculo de indicadores de rentabilidad; VAN y TIR, se tomará como referencia el modelo financiero establecido por el Eco. Ramiro Canelos.

A continuación se presenta el flujo de caja con financiamiento, de acuerdo a todos los cálculos realizados y analizados a lo largo de este proyecto:

IX. Flujo de Caja con Financiamiento											
PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		293.233,08	311.847,00	348.021,48	384.508,32	421.309,80	471.649,92	526.853,28	569.195,16	611.895,00	672.907,80
Ingresos x venta de activos											
- Costos		179.203,03	179.777,29	191.705,23	204.726,87	218.972,12	233.738,50	250.893,59	269.777,90	290.608,13	313.630,93
- Gasto Intereses		8.368,24	7.847,62	7.265,61	6.614,96	5.887,58	5.074,42	4.165,35	3.149,08	2.012,96	742,86
- Depreciación		9.301,74	9.724,97	10.167,45	8.716,18	9.112,76	9.141,37	9.557,30	9.992,16	10.446,80	10.922,13
- Amortización		550,00	550,00	550,00	550,00	550,00					
Utilidad Gravable		95.810,07	113.947,11	138.333,18	163.900,32	186.787,34	223.695,63	262.237,03	286.276,02	308.827,11	347.611,88
- Impuesto a la renta (22%)		21.078,22	25.068,37	30.433,30	36.058,07	41.093,21	49.213,04	57.692,15	62.980,72	67.941,96	76.474,61
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-					
Utilidad Neta		74.731,85	88.878,75	107.899,88	127.842,25	145.694,12	174.482,59	204.544,88	223.295,29	240.885,14	271.137,26
+Depreciación		9.301,74	9.724,97	10.167,45	8.716,18	9.112,76	9.141,37	9.557,30	9.992,16	10.446,80	10.922,13
+ Amortización		550,00	550,00	550,00	550,00	550,00					
Utilidad después de Impuestos		84.583,59	99.153,72	118.617,34	137.108,42	155.356,88	183.623,96	214.102,19	233.287,45	251.331,95	282.059,40
- Inversiones	-7.329,41	-	-	-	-	-					
- Inversion Capital de Trabajo	-43.803,28	-	-	-	-	-					
+ Préstamo	-76.699,03										
Total Inversión Neta Propia	-127.831,72	-	-	-	-	-					
- Amortización Deuda		4.414,53	4.935,15	5.517,16	6.167,81	6.895,19	7.708,36	8.617,42	9.633,69	10.769,81	12.039,91
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-	-	-	-	-	659.507,90
Flujo de Caja Neto	-127.831,72	80.169,06	94.218,57	113.100,18	130.940,61	148.461,69	175.915,60	205.484,77	223.653,76	240.562,14	929.527,38
VAN	\$717.780,54										
TIR	79,94%										
WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	23,17%										

Tabla 38: Flujo de Caja con Financiamiento "Alimentos Kilmu"

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

A continuación se presenta un breve análisis del flujo de caja:

- En el año 0 se encuentran los que son las inversiones necesarias para iniciar las operaciones del negocio; entre estas están:
 - Inversiones que comprenden el mobiliario, equipos, adecuaciones de planta, maquinaria, legalización de la empresa y demás con un total de \$7.329,41 dólares.
 - Inversión del capital de trabajo: Mismo que fue calculado con anterioridad, con un estimado de 92 días de desfase, lo cual representa un total de \$43.803,28.
 - Préstamo, el cual se lo realizará por el 40% de la inversión total a realizarse, siendo por un monto de \$76.699,03

Estos tres ítems en conjunto dan un total de inversiones en el año cero de \$127.831,72, mismos que se representan con signo negativo por su condición. Los principales accionistas de la empresa financiarán el 40% restante de las inversiones.

- Los ingresos de cada uno de los 10 años han sido considerados según lo estimado en la proyección de demanda y precio pactado, después de realizar el cálculo del costo de producción; además se pone en consideración la inflación anual estimada de 4,55%.
- La depreciación se la realizó de forma lineal según los años establecidos en la NIC⁴⁴ para cada uno de los activos. Para estos se consideró su respectivo valor de desecho al final de los 10 años, el cual se calculó en base a las proyecciones anteriormente mencionadas.
- En el tema de costos totales (costos fijos de operación + costos variables de operación) se consideró de igual manera una inflación estimada del 4.55%, para establecer un escenario

⁴⁴ Ver Anexo 10

aún más real y con la variación interanual de los costos, así como el incremento de la producción en cuanto afecta los costos de mano de obra y materia prima.

- Para efectos contables se ha decidido considerar la depreciación y amortización de los activos dentro del flujo de caja, con el objetivo de influir sobre el nivel de impuestos de las utilidades, una vez deducidos los mismo se corregirán los descuentos, ya que estos no constituyen un egreso de caja y por lo mismo se vuelve a sumar las depreciaciones y amortizaciones.
- Para ver su rentabilidad, según el flujo de caja se puede estimar que debido a la demanda estimada, está será positiva a partir del segundo año, debido a un flujo positivo de ingresos a partir de este período; a pesar que los costos de operación sean representativos, estos serán menores a los ingresos totales. Esta rentabilidad se la tiene aun cuando se iniciará el pago de intereses del préstamo realizado, más la amortización del capital de la misma. Constituyendo un escenario alentador para el inversionista y el proyecto en sí.

7.8 Evaluación Financiera

A continuación, el siguiente paso dentro de la evaluación es la determinación de los indicadores de rentabilidad, Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), su estudio permite realizar una mejor toma de decisiones.

7.8.1 Interpretación del VAN

Operacionalmente es valor actual neto representa la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos actualizados a una determinada tasa de descuento menos la inversión inicial. (Canelos Salzar, 2010, pág. 281)

El proyecto se aceptara con un VAN igual o mayor a cero. En el caso de “Alimentos Kilmu” el VAN es:

VAN	\$717.780,54
------------	---------------------

Como se puede observar el Valor Actual Neto del proyecto es de \$717.780,54 lo cual significa que el proyecto proporciona esta cantidad adicional sobre lo exigido al proyecto, es decir, el proyecto será capaz de amortizar la inversión, cubrir todos los costos de operación y mantenimiento y otorgar al inversionista, no solo la ganancia que exige de 23.17% (tasa de descuento) sino también un valor monetario adicional a valor actual.

7.8.2 Interpretación del TIR

La tasa interna de retorno del proyecto, es aquella que mide la rentabilidad del proyecto y se evalúa en función de una única tasa de rendimiento por período. (Canelos Salzar, 2010, pág. 282)

TIR	79,94%
------------	---------------

El valor TIR que se ha obtenido para el proyecto es de 79,94%, por lo cual el proyecto se considera aceptable, dado que es totalmente superior a la tasa de descuento de 23,17% en 56.77 puntos porcentuales. Para el inversionista, esto significa que el rendimiento de 79.94% para cada período permitirá ir amortizando el capital propio hasta concluir en cero (Canelos Salzar, 2010, pág. 285).

7.8.3 Período de Recuperación

El Periodo de recuperación permite conocer precisamente en que momento de la vida del proyecto, se podrá recuperar la inversión.

Para su cálculo se procederá a descontar la tasa de descuento en cada año y los resultados se irán acumulando hasta igualar la inversión.

	Flujo de Caja Neto	Flujo de Caja Descontado	Flujo de Caja Acumulado	Período de Recuperación Descontado
	- 127.831,7			
1	80.169,1	65.089,0	65.089,0	-
2	94.218,6	62.106,6	127.195,6	-
3	113.100,2	60.529,3	187.724,9	3
4	130.940,6	56.895,4	244.620,3	4
5	148.461,7	52.374,3	296.994,5	5
6	175.915,6	50.385,8	347.380,4	6
7	205.484,8	47.784,2	395.164,6	7
8	223.653,8	42.226,2	437.390,8	8
9	240.562,1	36.875,1	474.265,9	9
10	929.527,4	115.682,9	589.948,8	10

Tabla 39: Cálculo del período de recuperación

Fuente: Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Adriana Vélez

Debido a la rentabilidad del proyecto, se puede observar que la recuperación de la inversión se dará a partir del año 3, en donde el flujo de caja acumulado es de un total de \$187.721,9 dólares. \$59.893,20 dólares más sobre la inversión inicial.

7.8.4 Cálculo del punto de Equilibrio

Al realizar el cálculo del punto de equilibrio para “Alimentos Kilmu” estamos definiendo el nivel de actividad en el que la empresa tendrá un beneficio de cero. Es decir, que por debajo de este punto la empresa tiene pérdidas y en caso de ser superior la empresa tiene utilidad.

A continuación se exponen las ecuaciones, mediante las cuales se obtendrán, tanto la cantidad como el monto en dólares que se debe vender para tener un equilibrio en la empresa.

Para el cálculo de unidades se tomara en consideración el margen de utilidad que tiene la empresa que es de \$4.78 centavos.

$$Q_e = \frac{\text{Costos Fijos}}{P - CVU}$$

$$Q_e = 68.588$$

$$P_e = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{CVU}{P}}$$

$$P_e = \$156.380,44$$

Tabla de Costos	
Costo Fijo Unitario	\$ 0,83
Costo Fijo Total	\$ 106.829,35
Costo Variable Unitario	\$ 0,72
Costo Variable Total	\$ 92.914,55
Costo total	\$ 199.743,90
Ingreso Total	\$ 293.233,08
Precio Unitario	\$ 2,28
Punto de Equilibrio	
PEu (Unidades)	68.588
Ped (Dólares)	\$ 156.380,44

Tabla 40: Costos Fijos y Variables. Punto de Equilibrio

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Adriana Vélez

Según los cálculos realizados se establece que para llegar al punto de equilibrio se debe vender anualmente una cantidad de 68588 unidades anuales y de \$156380.44 dólares para alcanzar a cubrir todos los gastos sin obtener ningún beneficio ni pérdida alguna.

En base a la capacidad instalada real, el punto de equilibrio representa un 2.55% de la misma, tomando en cuenta que la capacidad anual es de 2'692.800 unidades anuales.

$$\% \text{ sobre capacidad instalada} = \frac{\text{Punto de Equilibrio en unidades}}{\text{Capacidad Real instalada}}$$

$$\% \text{ sobre capacidad instalada} = \frac{68588}{2'692800} = 2.55\%$$

A continuación se presenta el gráfico, en donde se puede apreciar de mejor manera la intersección.

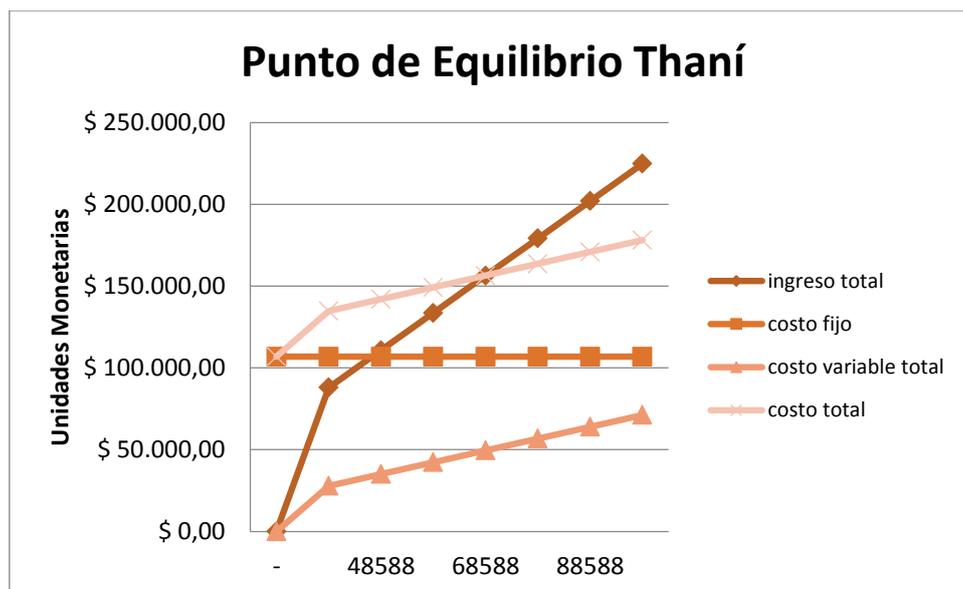


Ilustración 32: Punto de Equilibrio Thaní

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

7.8.5 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos permite evidenciar el nivel de tolerancia, con respecto a las variaciones en los costos, de los dos indicadores de rentabilidad más importantes: VAN y TIR. Es decir, nos permite estudiar la variación de los resultados bajo distintas situaciones.

Para el estudio de sensibilidad se ha tomado en cuenta el aumento de costos y la disminución de ingresos, de modo que se pueda evidenciar los límites del proyecto.

7.8.5.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad entrega, a través de los indicadores, información que permite identificar o no la conveniencia de invertir en el negocio; misma que se ha podido identificar e ir construyendo en base a datos técnicos del mercado.

En base a este análisis lo que se logra es recalcular los principales indicadores (VAN – TIR) en un supuesto que el flujo de caja llegase a modificarse, permitiendo obtener una variación que muestre los límites que el proyecto llegaría a ser capaz de soportar

7.8.5.1.1 Análisis de Sensibilidad del VAN

Dentro del proyecto se tiene la siguiente estructura con respecto a la variación del VAN según los cambios en la tasa de descuento:

Para esto se debe recordar que la tasa de descuento exigida es de 23.17% y el VAN es igual a \$717.780,54

TASA DE DESCUENTO									
13,17%	15,17%	19,17%	23,17%	33,17%	43,17%	47,17%	51,17%	55,17%	91,92%
1.112.195,87	1.008.246,36	842.175,93	717.780,54	519.224,75	409.159,69	378.863,20	353.800,87	332.840,41	235.468,59

Tabla 41: Sensibilidad VAN

Fuente: Modelo Financiero Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Adriana Vélez

En el caso del valor actual neto en el proyecto, el nivel de tolerancia, hasta el cual se tiene todavía un VAN positivo es de 91.92% de tasa de descuento máxima (VAN=\$235468.59); más allá de esta tasa el VAN llega a ser negativo, lo cual nos indica que el proyecto soportaría incrementos del 68.75% de su tasa de descuento original (23.17%). A continuación observaremos en la ilustración 33 el comportamiento del VAN según las variaciones de la tasa de descuento y se podrá observar como a medida que la tasa disminuye el VAN aumenta; esto se debe a que se exige menor tasa de oportunidad al proyecto.

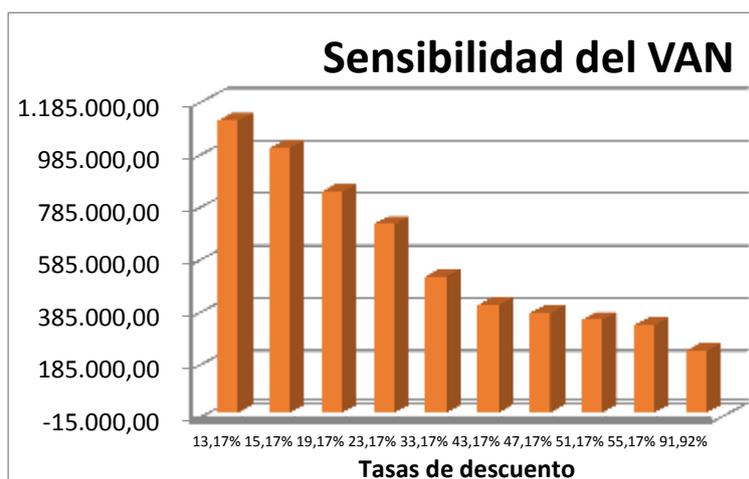


Ilustración 33: Sensibilidad del VAN

Fuente: Modelo Financiero Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Adriana Vélez

Como se observa, al llegar la tasa de descuento a 91.92% el VAN llega a su mínimo rendimiento de \$235468.59 dólares y mientras menor es la tasa de descuento este es más alto.

7.8.5.1.2 Análisis de Sensibilidad del TIR

De acuerdo con el flujo de caja se tiene:

XI. ANALISIS DE SENSIBILIDAD TIR (Con financiamiento)							
TIR =	79,94%	WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	23,17%				
SENSIBILIDAD			COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION	SENSIBILIDAD COMPUESTA		TIR
INGRESOS	COSTOS	INGRESOS			INGRESOS	COSTOS	
0,0%	50,0%	79,94%	58,10%	20,52%	-50,00%	50,00%	3,86%
-5,0%	45,0%	69,69%	59,65%	25,20%	-48,00%	48,00%	11,17%
-10,0%	40,0%	59,67%	61,30%	30,16%	-46,00%	46,00%	18,66%
-15,0%	35,0%	49,91%	63,06%	35,41%	-44,00%	44,00%	26,50%
-20,0%	30,0%	40,43%	64,95%	40,96%	-42,00%	42,00%	34,85%
-25,0%	0,0%	31,20%	79,94%	79,94%	-40,00%	40,00%	43,84%
-30,0%	-30,0%	22,14%	107,18%	125,03%	-38,00%	38,00%	53,62%
-35,0%	-35,0%	13,11%	114,11%	132,83%	-36,00%	36,00%	64,26%
-40,0%	-40,0%	3,86%	122,19%	140,69%	-34,00%	34,00%	75,85%
-45,0%	-45,0%	-6,01%	131,72%	148,59%	-32,00%	32,00%	88,46%
Variación Porcentual de la Sensibilidad					Variación Porcentual de la Sensibilidad		
5,00%					2,00%		

Tabla 42: Sensibilidad TIR

Fuente: Modelo Financiero Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Adriana Vélez

Para la medición de este indicador se propone una variación gradual de +-5% desde 0.0% hasta -45% para los rubros de ingresos e inversiones y costos.

En cuanto a la TIR, en la tabla No43, los ingresos de “Alimentos Kilmu” no deberían experimentar caídas más allá del 25%, pues en este caso la TIR llega a ser del 31.20%; es decir, 8.04% más alto que la Tasa de descuento exigida.

En el caso de los costos de operación, el proyecto es capaz de soportar incrementos de hasta el 45% ya que en este caso TIR es mayor a la tasa de descuento de 23.17% en 2.03%. El proyecto con incrementos de este porcentaje (45%) llega a devolver la rentabilidad exigida.

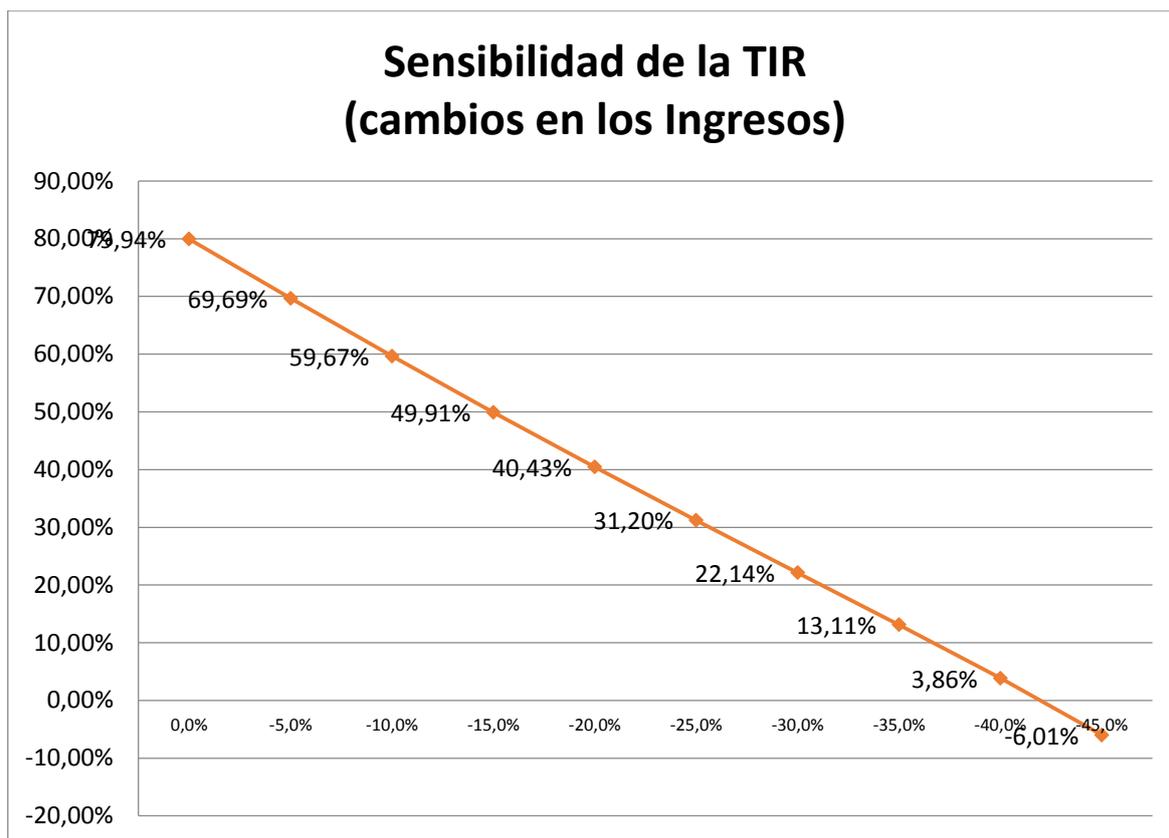


Ilustración 34: Sensibilidad TIR

Fuente: Modelo Financiero Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Adriana Vélez

En cuanto a la variación de los costos de operación e inversión, en el siguiente gráfico, se observa que tanto un incremento como decremento del porcentaje no afectan mayormente a la TIR en el caso de los costos de inversión ya que la inclinación de la recta no es tan pronunciada como es el caso de los costos de operación en donde la TIR si llegaría a verse afectado, por lo cual es recomendado que el proyecto no incremente sus costos más allá del 45.00%.

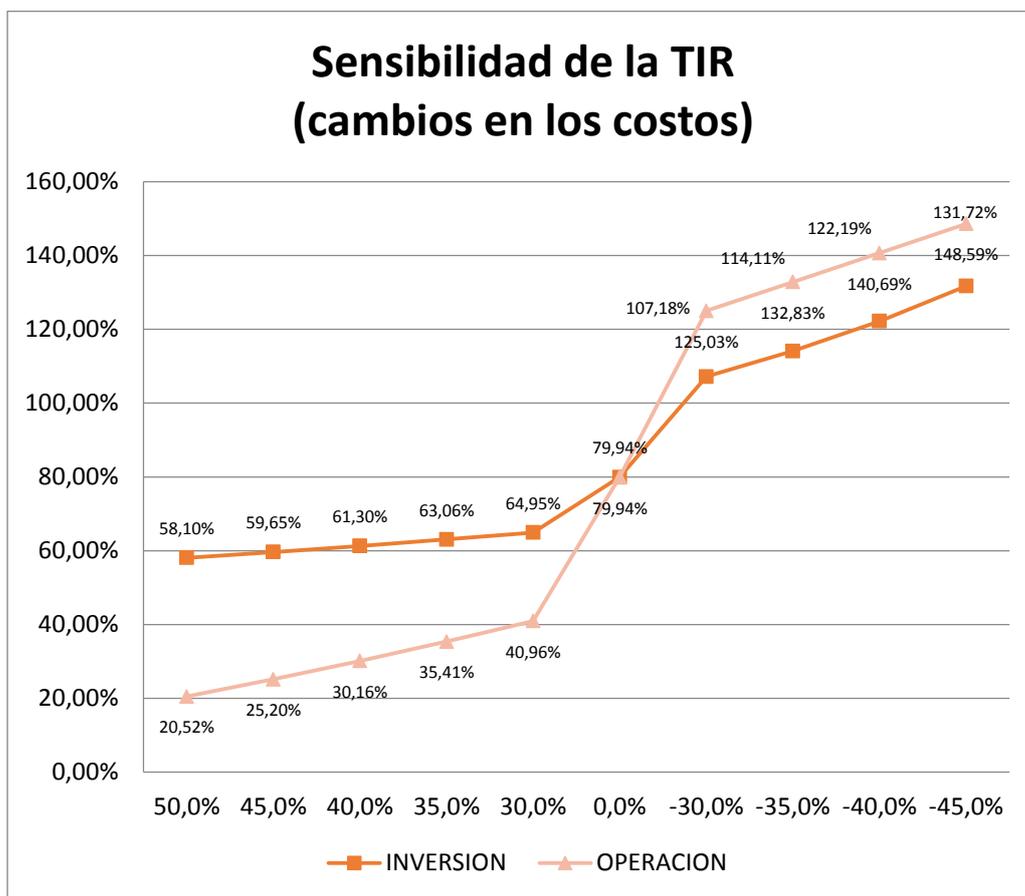


Ilustración 35: Sensibilidad de la TIR

Fuente: Modelo Financiero Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Adriana Vélez

Finalmente en el caso de la sensibilidad compuesta se tiene variaciones graduales de $\pm 2\%$ tanto para los ingresos como para los costos (inversión y operación).

En este caso de variación porcentual tanto de costos como de ingresos, la TIR no podría soportar una caída de ingresos y un incremento de costos en más de un 44%, en donde la TIR se encuentra en 26.50%; un 3.33% por encima de la tasa de oportunidad que es del 23.17%.

A continuación en la ilustración 35 se puede evidenciar de manera reducida lo anteriormente expuesto.

XI. ANALISIS DE SENSIBILIDAD TIR (Con financiamiento)							
TIR =	79,94%	WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	23,17%				
SENSIBILIDAD			COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION	SENSIBILIDAD COMPUESTA		TIR
INGRESOS	COSTOS	INGRESOS			INGRESOS	COSTOS	
0,0%	50,0%	79,94%	58,10%	20,52%	-50,00%	50,00%	3,86%
-5,0%	45,0%	69,69%	59,65%	25,20%	-48,00%	48,00%	11,17%
-10,0%	40,0%	59,67%	61,30%	30,16%	-46,00%	46,00%	18,66%
-15,0%	35,0%	49,91%	63,06%	35,41%	-44,00%	44,00%	26,50%
-20,0%	30,0%	40,43%	64,95%	40,96%	-42,00%	42,00%	34,85%
-25,0%	0,0%	31,20%	79,94%	79,94%	-40,00%	40,00%	43,84%
-30,0%	-30,0%	22,14%	107,18%	125,03%	-38,00%	38,00%	53,62%
-35,0%	-35,0%	13,11%	114,11%	132,83%	-36,00%	36,00%	64,26%
-40,0%	-40,0%	3,86%	122,19%	140,69%	-34,00%	34,00%	75,85%
-45,0%	-45,0%	-6,01%	131,72%	148,59%	-32,00%	32,00%	88,46%
Variación Porcentual de la Sensibilidad		5,00%			Variación Porcentual de la Sensibilidad		2,00%

Ilustración 36: Sensibilidad VAN y TIR

Fuente: Modelo financiero Eco. Ramiro Canelos

Elaborado por: Adriana Vélez

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante la realización del análisis y evaluación de la factibilidad del presente plan para la exportación de barras de cereal en base a cebada expandida a Holanda, se ha podido evidenciar la aplicación de cada una de las ramas que integran los negocios internacionales, permitiendo la elaboración de este documento, del cual se extraen las siguientes conclusiones:

8.1 Conclusiones

- El ambiente de negocios tanto macro como micro de Holanda, desde sus aspectos económicos hasta demográficos; han permitido establecer los principales factores de incidencia para el desarrollo y funcionamiento de la empresa. A través del análisis a nivel local se pudo establecer la situación económica actual del mercado, permitiendo ver que tan factible es el ingreso al mercado seleccionado y también el estado actual del mercado de snack bars dentro de Holanda; en donde se identificó: principales competidores, posicionamientos de marca y las potenciales ventajas que presentaría el producto “Thaní” sobre los productos ya existentes.
- Dado que el proceso a realizarse es una comercialización a través de una exportación y existe una brecha entre el mercado y el fabricante, ha sido necesaria la aplicación de una de las principales herramientas del marketing para el estudio de mercado: la entrevista; la cual fue realizada al Ing. Juan Patricio Navarro, Jefe de Oficina Comercial en Rotterdam Holanda de Proecuador y a través de quien se pudo establecer el perfil y preferencias del consumidor en base a las variables expuestas en marketing, determinando como mercado meta a los jóvenes y adultos de entre 25 a 55 años.
- Dentro de la propuesta de marketing se pudo plasmar los conocimientos adquiridos, determinando los objetivos y estrategias acorde al país elegido para la comercialización

del producto, con el fin de posicionar a la marca “Thaní” dentro del mercado holandés y tomando atención los principales aspectos que el consumidor holandés considera al momento de elegir un producto.

- El estudio técnico permitió obtener una mejor visión de los requerimientos de la empresa, no solo en el aspecto teórico para dotar de capacidad operativa al proyecto, pues fue necesario también analizar temas como la localización física de la planta para ahorro de tiempos en logística, así como también hacer un cálculo a profundidad de la capacidad real necesaria para la operatividad del negocio, de modo que se pueda cubrir la demanda, tener flexibilidad para futuras expansiones y evitar cualquier limitación; mismas que también se han tomado en cuenta dentro del diseño y esquema productivo del proyecto. Así se llegó a determinar que la producción tendrá una cobertura de 63.75%, lo cual implica una producción de 224400 cajas mensuales
- Mediante el análisis realizado se ha podido evidenciar la rentabilidad del plan de negocio presentado, el cual muestra un VAN y un TIR sumamente positivo; por lo cual se puede concluir que el mismo tendrá la capacidad para cubrir la inversión inicial realizada, así como el pago de intereses y amortización del préstamo a un plazo de 10 años.
- El TIR del proyecto es de 79.94%, evidentemente mayor a la tasa de rendimiento exigida que es de 23.17%. Por otro lado el VAN es de \$ 717.780,54, lo cual significa que el proyecto tiene la capacidad de entregar un remanente para cubrir los gastos en los que se incurre para dotar de operatividad al proyecto. Por otro lado el tiempo de recuperación de esta inversión se da en un periodo de dos años, lo cual resulta alentador ya que mediante este indicador también se observa que la operatividad del negocio tendrá el retorno necesario para la cobertura de los egresos.
- El punto de equilibrio es de 68.588 unidades (cajas de 6 barras de cereal), un 46.68% menor a la demanda estimada que se ha calculado (128.611 unidades) lo cual demuestra

que el proyecto llegara a tener rentabilidad operativa; teniendo que vender un promedio de \$13.031,70 mensual.

- En cuanto al análisis de sensibilidad se ha logrado establecer la marginalidad del proyecto, indicando el grado de riesgo del negocio según las variaciones porcentuales en los ingresos y costos, y su impacto dentro del VAN y TIR; es decir, a través de este análisis se ha logrado establecer que el nivel de tolerancia del proyecto es de un incremento del 45% en los costos y de una baja del 25% en los ingresos.
- Mediante todo este análisis se llega a la conclusión final de la viabilidad y factibilidad del proyecto de exportación de barras de cebada expandida al mercado de Holanda, por su rentabilidad evidenciada.

8.2 Recomendaciones

- Después de un exhaustivo análisis del plan de negocios para la exportación de barras de cebada a Holanda y haber observado el comportamiento de su inversión, es recomendable la puesta en marcha de este, ya que posee una gran rentabilidad y factibilidad económica gracias a la creciente demanda de este tipo de productos, cada vez más naturales y saludables, lo cual ha permitido establecer un escenario positivo.
- Debido a la presencia de grandes marcas competidoras en el mercado Holandés, es importante la implementación cada vez más fuerte de estrategias de posicionamiento y crecimiento, de modo que se logre llegar a formar parte de las 20 principales marcas de snacks saludables. Para esto es recomendable la evaluación constante de las nuevas preferencias de los consumidores y estrategias de la competencia.
- Al ser un producto nuevo, se debe iniciar la apertura de mercado contando con la ayuda de un intermediario con amplio conocimiento del perfil del consumidor holandés y su industria, ya que el acceso directo a los Retailers o intermediarios es más fuerte de lograr si no se tiene el apoyo necesario.

- Para evitar brechas o desfases de producción y poder lograr el abastecimiento del mercado y su demanda potencial, es necesario realizar el cálculo de la capacidad del negocio tomando en consideración, dentro del mismo, los tiempos muertos o suplementarios; además hay que tomar muy en cuenta que la capacidad productiva difiere entre una maquinaria a otra, por lo cual siempre se encontrara presente un limitante subjetivo al cual no se debe hacer caso omiso.
- Una vez que la empresa haya alcanzado el 7,48% de participación de mercado deseada, se recomienda buscar una expansión basada en la diversificación concéntrica, de modo que se pueda dar un mayor aprovechamiento a la maquinaria y futuros proveedores con los que se trabajara.
- El estar pendiente de las posibles variaciones en los costos e ingresos, para poder realizar revisiones anuales sobre el comportamiento de los indicadores de rentabilidad; lo cual permitirá suponer las posibles inversiones que puedan ser necesarias para la expansión de la empresa, así como manejar de mejor forma la toma de decisiones internas y con referencia al macro entorno de la empresa.

Bibliografía

Documentos en Línea

- Jímenez Tristan, A. (Abril de 2011). *Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica*.
Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/>
- Morales, J. (23 de Noviembre de 2013). *Ejemplo de Cálculo de una capacidad de producción en estaciones de proceso*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de <http://matematicasempresariales.wordpress.com/>
- Porras. (2011). *Oportunidades para el Sector Agrícola en el Mercado Europeo*. Costa Rica.
- Porras López, K. (Diciembre de 2011). *Oportunidades para el Sector Agrícola en el Mercado Europeo*. Costa Rica : Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica.
- Silva-Santisteban Talavera, C. (Julio de 2011). *Oportunidades Comerciales en el Sector Agro en el Mercado de Países Bajos*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/>
- Soluciones Comerciales. (28 de Noviembre de 2011). *Marketing Extra*. Recuperado el 08 de Enero de 2015, de <http://marketingextra.blogspot.com/>

Libros

- Canelos Salzar, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Daniels, J., L.H, R., & P., L. H. (2010). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. México: Prentice Hall.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Ferrel, O., & Hartline, D. (2013). *Estrategias de Marketing*. México: Cengage Learning.
- Hill. (2011). *Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global*. México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México D.F: PEARSON Prentice Hall.
- Mankiw. (2009). *Principios de Economía*. México: Cengage Learning.
- Martinez, P., & Milla Gutierrez. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico a través de Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- W. L., H. (2011). *Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global*. México: Mc. Graw Hill.

Revistas

- Revista Líderes. (Febrero de 2014).
- Transfer Latin Business Consultancy. (12 de Diciembre de 2012). Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de Holanda supera los 1000 millones de Euros en consumo de productos sostenibles: <http://transfer-lbc.com>

Tesis

- Barg, E. (2015). *Dimensión de Planta: Capacidad de Producción*. Buenos Aires: UBA: FCE.
- Cala, G., & Alarcón Peña, F. (Julio de 2006). *"Plan de Negocios Exportador de Mermeladas de Arazá al Mercado Holandés"*. Bogotá, Colombia.
- García Quevedo, A. i. (2006). *Plan de Negocios para la Producción y Exportación de concentrado de Maracuyá a la comunidad Europea (Holanda)*. Quito.
- Garófalo Sosa, J. A. (2012). *Extracción de nutrientes por el cultivo de cebada*. Quito: Universidad Central del Ecuador .
- Vallejo Suárez , C. (Julio de 2013). *Estrategia para generar valor a la comercialización de chales de orlón de Otavalo para la exportación al mercado alemán*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador .

Sitios Web

- ABC, Definición. (2014).
- COCOGUM. (s.f.). Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <http://www.cocogum.org/>
- Cotecnaec. (2015). Recuperado el 09 de Mayo de 2015, de <http://www.cotecna.com.ec/>
- Marketing y consumo . (27 de Septiembre de 2010). Recuperado el 18 de Noviembre de 2014, de <http://marketingyconsumo.com/>
- Negocios con Holanda. (2014). Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de <http://www.holanda.es>

Instituciones

- Banco Nacional de Fomento. (2015). Recuperado el 21 de Junio de 2015, de <http://www.bfn.fin.ec/>
- Browne Agencia de Aduanas. (2015). Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <https://www.browne.cl/>
- CORPEI. (2014). Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de <Http://www.corpei.org>
- Corporación Financiera Nacional. (2014). Recuperado el Octubre de 2014, de <http://www.cfn.fin.ec/>
- Dutch National Consumption Survey. (2010). *Foods*.
- Euromonitor. (2014).
- EUR-LEX: Access to European Union Law. (Septiembre de 2014). Recuperado el 2014, de Seguridad de los productos: Normas Generales: <http://eur-lex.europa.eu>
- Holland Trade. (18 de Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.hollandtrade.com>
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010: Fascículo Provincial de Pichincha*. Quito.
- INEC. (2010). *Visualizador de Estadísticas Agropecuarias para el Ecuador*. Quito.
- Instituto de Promoción de Exportaciones . (2013). *Guía Comercial Países Bajos*. Quito: PROECUADOR.
- Instituto de Promoción de Exportaciones. (2014). *Guía Comercial Países Bajos - Holanda*. Quito: PROECUADOR.
- Internacional Euromonitor. (2014). *Snack Bars in Netherlands*.

- Prochile. (2013). *¿Cómo hacer negocios con Holanda?* Santiago .
- PROECUADOR. (2014). *Guía de Certificaciones Internacionales*. Quito.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (2014). *Plan Nacional del Buen Vivir* . Quito, Ecuador: Senplades.
- Surver, D. N. (2010). *Foods*.
- Trademap. (2013). Recuperado el Octubre de 2014, de <http://www.trademap.org>
- Trading Economics. (2013). Recuperado el Octubre de 2014, de <http://es.tradingeconomics.com>
- The World Fact Book. (2014). Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de <http://www.cia.gov>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Entrevista

Entrevista

- 1.- ¿Cómo considera usted el comportamiento de los consumidores en Holanda?
- 2.- ¿Cuál es la forma más fácil y directa de llegar a la mente del consumidor holandés?
- 3.- ¿El consumidor holandés, busca en sí, algunas características en especial para el consumo de un producto? ¿Cuáles serían estas?
- 4.- ¿El perfil del consumidor holandés es de aquellos que buscan economizar y adquiere productos de bajo costo? o ¿Cuál es su motivación de compra?
- 5.- En cuanto al consumo de snacks ¿Qué aceptación tienen los productos a base de cereales?
- 6.- ¿Cómo considera que una empresa ecuatoriana realice la exportación de barras de cereales (a base de cereales andinos) a Holanda?

Contacto Entrevistado

Holanda



Juan Patricio Navarro
Jefe Oficina Comercial del Ecuador en
Rotterdam, Países Bajos
Deurs-World Trade Center Of 1002-1005, Floor 10
Beursplein 37 3011AA, Rotterdam
✉ jpnavarro@proecuador.gob.ec
☎ 0031 102053242

Anexo 2: Principales Estaciones en Holanda



Rotterdam Centraal



Ámsterdam Centraal Station

Anexo 3: Patrones de Consumo

Table 4.8 Food consumption (main food groups) of the Dutch male population aged 31 to 50 years (DNFCS 2007-2010), weighted for socio-demographic factors, season and day of the week (n=348).

Food groups based on EPIC-Soft classification					On consumption days		
	median g/day	P5 g/day	P95 g/day	consumption days %	median g/day	P5 g/day	P95 g/day
01. Potatoes and other tubers	109	0	298	56	194	62	410
02. Vegetables	122	14	304	85	143	19	360
03. Legumes	0	0	0	2	122	10	399
04. Fruits, nuts and olives	72	0	357	62	153	8	439
05. Dairy products	334	30	987	95	350	24	1,084
06. Cereals and cereal products	229	99	428	97	220	74	513
07. Meat and meat products	119	30	278	90	125	30	325
08. Fish and shellfish	0	0	100	18	66	8	252
09. Eggs and egg products	0	0	58	22	45	6	135
10. Fat	30	6	67	95	31	5	79
11. Sugar and confectionery	39	0	156	79	44	6	189
12. Cakes	32	0	144	57	60	10	240
13. Non-alcoholic beverages	1,693	745	3,339	100	1,668	651	3,510
14. Alcoholic beverages	98	0	1,350	45	500	73	2,400
15. Condiments and sauces	30	0	112	75	43	6	143
16. Soups, bouillon	0	0	324	21	259	40	660
17. Miscellaneous	0	0	69	26	52	1	150

Table 4.9 Food consumption (main food groups) of the Dutch female population aged 31 to 50 years (DNFCS 2007-2010), weighted for socio-demographic factors, season and day of the week (n=351).

Food groups based on EPIC-Soft classification					On consumption days		
	median g/day	P5 g/day	P95 g/day	consumption days %	median g/day	P5 g/day	P95 g/day
01. Potatoes and other tubers	70	0	194	49	140	31	280
02. Vegetables	119	13	279	84	135	19	336
03. Legumes	0	0	27	3	103	19	220
04. Fruits, nuts and olives	82	0	358	66	147	10	456
05. Dairy products	296	36	744	95	309	22	843
06. Cereals and cereal products	175	71	345	99	170	48	402
07. Meat and meat products	76	0	189	86	88	15	225
08. Fish and shellfish	0	0	84	17	80	11	218
09. Eggs and egg products	0	0	50	23	45	6	135
10. Fat	20	1	48	92	21	3	55
11. Sugar and confectionery	27	0	122	78	34	4	160
12. Cakes	38	0	142	66	55	12	203
13. Non-alcoholic beverages	1,843	918	3,274	100	1,825	775	3,469
14. Alcoholic beverages	0	0	396	27	208	34	925
15. Condiments and sauces	20	0	84	69	26	5	119
16. Soups, bouillon	0	0	259	23	220	52	500
17. Miscellaneous	0	0	92	33	12	1	227

Ilustración 37: Patrones de consumo en Holanda segmento de mercado

Fuente: Dutch National Consumption Survey

Elaborado por: Dutch National Consumption Survey

Anexo 6: Regulaciones para el funcionamiento de una empresa

Impuesto a la patente

El impuesto a la patente se calculará sobre la base imponible de acuerdo con la siguiente tabla, según la ordenanza Metropolitana No 0135, Capítulo III, Art. 40.

BASE IMPONIBLE		TARIFA	
Desde	Hasta	Sobre fracción básica	Sobre fracción excedente
0	USD\$ 10.000,00		1%
USD\$ 10.000,00	USD\$ 20.000,00	USD\$ 100,00	1,2%
USD\$ 20.000,00	USD\$ 30.000,00	USD\$ 220,00	1,4%
USD\$ 30.000,00	USD\$ 40.000,00	USD\$ 360,00	1,6%
USD\$ 40.000,00	USD\$ 50.000,00	USD\$ 520,00	1,8%
USD\$ 50.000,00	En adelante	USD\$ 700,00	2%

Ilustración 40: Tabla de base imponible de patente

Fuente: Municipio de Quito

Elaborado por: Municipio de Quito

Tarifas para obtención de permisos de Funcionamiento

La tarifa para la obtención de los permisos de funcionamiento emitidos por la Agencia Nacional de Regulación y control Sanitaria varía de acuerdo al tipo de industria en el que es catalogada la empresa por el Ministerio de Industrias y Productividad.

14.1.7	ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE CEREALES Y SUS DERIVADOS			
14.1.7.1	Industria	30	B	\$ 254.88
14.1.7.2	Mediana Industria	20	B	\$ 169.92
14.1.7.3	Pequeña Industria	15	B	\$ 127.44
14.1.7.4	Micro Empresa	0	B	\$ 0
14.1.7.5	Artisanal	0	B	\$ 0

Tabla 43: Tabla de Costos para obtención de permisos de funcionamiento

Fuente: ARCSA

Elaborado por: ARCSA

Anexo 7: Flujograma de Procesos

FLUJOGRAMA DE VALOR DE BARRAS DE CEREAL								
MACROPROCESO	CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLES					
			GERENTE ADM - FINANCIERO	JEFE DE PRODUCCIÓN	GERENTE COMERCIAL	COORDINADOR DE BODEGA	OPERARIOS DE BODEGA	OPERARIOS DE PLANTA
Gestión de compras	1.1	Asignar presupuesto para compras						
Gestión de compras	1.2	Evaluar a proveedores						
Gestión de compras	1.3	Negociar con proveedores						
Gestión de compras	1.4	Seleccionar proveedores						
Gestión de compras	1.5	Realizar pedidos						
Gestión de compras	1.6	Receptar materiales e insumos						
Gestión de compras	1.7	Inspeccionar calidad de materiales						
Gestión de compras	1.8	Gestionar pago a proveedores						
Logística Interna	2.1	Receptar pedido						
Logística Interna	2.2	Verificar pedido						
Logística Interna	2.3	Inspeccionar calidad y estado de materiales e insumos						
Logística Interna	2.4	Codificar materia prima						
Logística Interna	2.5	Almacenar insumos y materiales						
Logística Interna	2.6	Despachar insumos y materiales						
Producción y operaciones	3.1	Solicitar materiales e insumo en bodega						
Producción y operaciones	3.2	Planificar Producción						
Producción y operaciones	3.3	Preparar materia prima						

Anexo 8: Regulaciones y disposiciones para la constitución de “Alimentos Kilmu”.

De acuerdo con la Ley de compañías en su Art.2, existen cinco tipos de compañías que pueden constituirse dentro del territorio Ecuatoriano.

Para “Alimentos Kilmu” la figura jurídica seleccionada es la Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.) debido a que no exige un capital muy elevado, pues de acuerdo con el Instructivo Societario de la Superintendencia de Compañías el capital mínimo necesario es de cuatrocientos dólares americanos (\$400), se puede constituir con un mínimo de dos accionistas y la responsabilidad de cada uno de los accionistas está limitada al monto total de sus aportaciones⁴⁵, lo cual significa que en caso de, la empresa, contraer deudas no se responderá con el patrimonio personal de los socios. Por último es una figura que tiene menos rigores formales.

- Proceso para constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada.

Contando con los documentos habilitantes que son cédula y papeleta de votación y nombramiento de representante legal, para la constitución de la empresa se debe seguir los siguientes pasos:

- Usuario

Reservar el nombre para la sociedad, revisando si todavía no existe una compañía con el mismo nombre, y una vez con esto se llenará el formulario de datos para la planilla de escritura y de nombramientos, adjuntando los documentos habilitantes. El usuario podrá seleccionar el notario al que quiera acudir y pagará en el banco los servicios registrales. Con el notario se firmará las escrituras y nombramientos para realizar el pago o apertura de cuenta

⁴⁵ Ley de Compañías R. O. 312 de 05 de Noviembre de 1999. Última Modificación: 20 de Mayo de 2014.

de integración de capital; este trámite se lo realiza en cualquier banco del país, los requisitos básicos son:

- Capital mínimo es USD 800 para constituir una compañía anónima
- Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno (para constituir una compañía se requiere un mínimo de dos socios); y,
- Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio.
 - Notario
 - a. El notario recibirá el ingreso al sistema y revisará la información y documentos adjuntos. Luego se asignara una cita para generar escrituras y nombramientos, su firma y una vez realizado esto se procederá a escanear los documentos y envió por medio electrónico al registro mercantil.
 - Registro Mercantil
 - b. El sistema envía un mensaje con la notificación al registro mercantil y se inscribirá la compañía con los nombramientos y firma electrónica. El Registro Mercantil invocará al SRI para la obtención del Ruc.
 - SRI
 - c. La entidad asigna el número de RUC y notifica al municipio correspondiente a la dirección de Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías.
 - Dirección de Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías
 - d. El sistema registra la compañía en la base de datos de la Superintendencia de compañías y asigna un número de expediente vinculado con el RUC. La dirección recibe la notificación de finalización y notifica a los socios la constitución de la empresa.

Actualmente este proceso se ha simplificado y se lo puede realizar vía electrónica con la obtención del Token y toma alrededor de un día laborable.

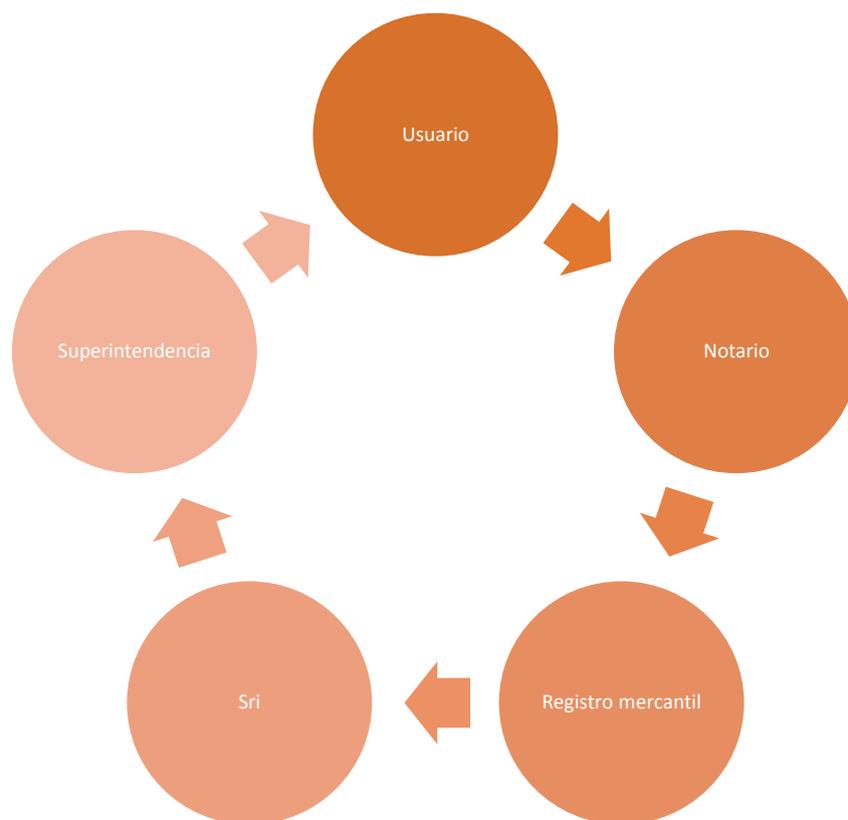


Ilustración 42: Proceso de constitución de una empresa

Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: Adriana Vélez

En el siguiente gráfico se puede observar la interacción de los actores para la constitución de la empresa.

Regulaciones para la constitución de la empresa

Dentro de lo que es la constitución de la empresa, no solo se debe cumplir con los requisitos que establece la superintendencia de compañías; ya que existen otros requisitos por parte de distintos entes reguladores para garantizar la inocuidad mediante la cual se maneja los alimentos y el cuidado de la integridad no solo de clientes sino también de empleados.

- LUAE:

La Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas es el documento, mediante el cual el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza el ejercicio de alguna actividad económica dentro de un establecimiento ubicado en el Distrito.

Este procedimiento se encuentra integrado por:

1. Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo.
2. Premiso Sanitario.
3. Permiso de funcionamiento de bomberos.
4. Rotulación.
5. Permiso ambiental

El procedimiento como tal se lo observar en la siguiente ilustración que se encuentra en la página web del Municipio de Quito.

	<p>Ingrese al formulario en línea para el pre-ingreso de su LUAE, puede hacerlo en: www.quito.gob.ec o dando clic aquí</p>
	<p>Llene la información solicitada en cada una de las 4 secciones: Datos Generales, Actividad Económica, Autorizaciones Administrativas y Dirección del Establecimiento. La información marcada con un asterisco (*) en rojo, es información obligatoria</p> <p>Nota: Declarar en falso acarreará el inicio de procesos sancionadores.</p>
	<p>Una vez ingresada la información, imprima el formulario. El formulario deberá estar firmado por el propietario de la actividad económica o representante legal</p> <p>Nota: si usted tiene problemas de acceso a internet, en las Administraciones Zonales contamos con formularios preimpresos para ser llenados</p>
	<p>Diríjase a la Administración Zonal más cercana, pida un turno para la ventanilla de LUAE, e ingrese el formulario impreso, junto con los requisitos (ver lista de requisitos). Aquí le definirán la categoría de su actividad económica y los valores a pagar.</p>
	<p>Diríjase a la institución financiera más cercana para realizar el pago de los valores definidos</p>
	<p>Retorne a la Administración Zonal y acérquese a la ventanilla universal con su recibo de pago. De acuerdo a la categoría designada, su trámite avanzará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Categoría 1 > Categoría 2

Ilustración 43: Proceso para adquisición de LUAE

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Adriana Vélez

Actualmente el proceso para obtención de la LUAE se lo puede realizar mediante la página web www.quito.gob.ec, lo cual ha permitido simplificar el trámite mucho más.

El proceso puede llegar a tomar entre 1 a 180 días laborables, dependiendo de la categoría en la que sea asignada el trámite. Existen tres categorías.

En la categoría uno puede tomar un día laborable y las inspecciones se realizan después de haber sido emitida la Licencia. Dentro de esta categoría están consideradas aquellas actividades económicas que son de bajo riesgo.

En la categoría dos se toman 16 días laborables y se gestiona una visita por parte de la institución, en la cual se verifica el cumplimiento de las reglas técnicas del establecimiento y después se emite la LUAE. En esta categoría se encuentran las actividades económicas de mediano y alto riesgos; “Alimentos Kilmu” se encuentra dentro de esta categoría por tener un mediano impacto de contaminación y tendrán que cumplir con el procedimiento ordinario.

En la categoría tres se pueden llegar a demorar 180 ya que son industrias que tienen un ICUS restringido en cuanto a la actividad económica que realizan, para lo cual el trámite pasará a la Secretaría de territorio, hábitat y vivienda o a la Secretaría de Medioambiente y se puede llegar a requerir mayor documentación.

Mediante la ordenanza del Consejo Metropolitano de Quito, este documento habilitante debe obtenerse de manera anual hasta el 30 de abril.⁴⁶

- Patente Municipal y 1,5 *1000

La patente municipal es un impuesto que debe ser pagado por todas las personas naturales o jurídicas que operan dentro de Distrito Metropolitano de Quito, en función de su Patrimonio Neto basados en los registros públicos correspondientes al ejercicio inmediato anterior.⁴⁷

⁴⁶ Ordenanza Metropolitana No 308 Recuperado: http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas (17 de Mayo de 2015).

⁴⁷ Ordenanza metropolitana No 0135. . Recuperado: http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas (17 de Mayo de 2015).

La fecha máxima de pago para las personas jurídicas es hasta el mes de Junio de cada año, de acuerdo a noveno dígito del RUC.⁴⁸

El impuesto del $1.5 * 1000$, es un pago que lo efectúan las personas jurídicas o naturales sobre el total de sus Activos. El costo se determina en base a la siguiente fórmula:⁴⁹

$$\text{Valor a Pagar por Activo Total} = \text{Activo total} - \text{obligaciones hasta un año y pasivos} * 1.5/1000^{50}$$

- Obtención de permiso de Funcionamiento ARCSA

De acuerdo con el Capítulo II, del Acuerdo No 00004712, en su Artículo 3, expedido por el Ministerio de Salud Pública; el permiso de funcionamiento es el documento que se otorga a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria a establecimientos que realicen actividades de producción, almacenamiento, distribución, importación, exportación, etc.; de productos de consumo humano o para la salud pública. El permiso de funcionamiento tiene la vigencia de un año y tiene que ser renovado hasta el 15 de Julio de cada año⁵¹.

Los principales requisitos para la obtención del permiso de Funcionamiento son:

⁴⁸Servicios Ciudadanos, Impuesto a la Patente. Recuperado: <https://pam.quito.gob.ec/SitePages/InfoTramite.aspx?Tramite=251&Guia=Patente&Codigo=P0001>. Ver Anexo 2 (17 de Mayo de 2015).

⁴⁹Tramites Ciudadanos. Recuperado: <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=1043>. (17 de Mayo de 2015)

⁵⁰Base imponible: activo total del año calendario anterior a la fecha de pago. Deducciones: obligaciones de hasta un año plazo y los pasivos contingentes.

⁵¹ Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria . “Reglamento Sustitutivo para otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario.” Recuperado: http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Anexo_5_Regla-Permiso-de-Funcionamiento-20141.pdf (17 de Mayo de 2015).



Ilustración 44: Requisitos para obtener permiso de funcionamiento

Fuente: www.controlsanitario.gob.ec

Elaborado por: Adriana Vélez

En la siguiente tabla se describen los requisitos específicos para el caso de un establecimiento dedicado a la elaboración de cereales y derivados:

REQUISITOS PARA OBTENER EL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS										
C O D I G O	REQUISITOS	Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura actualizado (1 y 2)	Título del Técnico responsable del establecimiento (3)	Categorización otorgada por el MIPRO (1)	Métodos y procesos que se van a emplear para: materias primas, método de fabricación, envasado y material de almacenamiento de producto Terminado (3)	Indicar el número de empleados por sexo y ubicación: administración, técnico, operarios (3)	Planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo del proceso (3)	Planos de la empresa a escala 1:50 con la distribución de áreas (3)	información referente al edificio (3)	Detalle de los productos a fabricarse (3)
	TIPO DE ESTABLECIMIENTO									
14.0	ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS	Requisito verificado en línea	Requisito verificado en línea y en control posterior	Requisito verificado en línea	Requisito verificado en control posterior	Requisito verificado en control posterior	Requisito verificado en control posterior	Requisito verificado en control posterior	Requisito verificado en control posterior	Requisito verificado en control posterior
14.1.7	ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE CEREALES Y SUS DERIVADOS		√	√	√	√	√	√	√	√

Tabla 44: Requisitos especiales para Establecimientos procesadores de Alimentos

Fuente: www.controlsanitario.gob.ec

Elaborado por: Adriana Vélez

Si el establecimiento llegará a tener la certificación de BPMs, emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad, el permiso de funcionamiento será renovado automáticamente. Es por esta razón que no se encuentra marcado en el la tabla anterior.

El pago para la obtención del permiso de funcionamiento dependerá de la categorización, es decir, si es considerada Micro, Pequeña, Mediana empresa o industria.

Para el caso de “Alimentos Kilmu” se aspira una categorización de Microempresa por lo cual el valor a pagar es de \$0 dólares como se muestra en el Anexo 3⁵²

Actualmente este procedimiento también ha sido simplificado mediante la obtención del Registro Único de Microempresarios emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad.

⁵² Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Marzo 2015“Anexo 3: Guía de Requisitos. Para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario.” Recuperado: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/IE-D.2.2-PF-01-A3-G-Requisitos-permiso-de-funcionamiento-V3.pdf> (17 de Mayo de 2015).

Anexo 9: Inversiones Maquinaria y Equipo

Concepto	Cantidad	USD \$ V. Unitario	USD\$ Total	Porcentaje de incidencia
Marmita	1	\$1000	\$1000	1,4%
Mezcladora	1	\$ 750	\$750	1,1%
Laminadora	1	\$ 42000	\$42000	60%
Horno	2	\$12880	\$23760	33,9%
Selladora	1	\$1,800	\$1,800	2,6%
Bascula	1	\$300	\$300	0,4%
Fregadero	1	\$885	\$885	1,3%
Mesa de pared	1	\$500	\$500	0,7%
Total			\$69.995	100%

Tabla 45: Materia Prima e insumos

Fuente: Varios

Elaborado por: Adriana Vélez

Equipo de cómputo

Concepto	Cantidad	USD \$ V. Unitario	USD\$ Total	Porcentaje de incidencia
Computadoras	4	\$1105,44	\$4421,76	92,01%
Teléfonos	2	\$17,00	\$34,00	0,71%
Impresora	1	\$350	\$350	7,28%
Total			\$4805,56	100%

Tabla 46: Equipos de oficina

Fuente: Superpaco San Luis

Elaborado por: Adriana Vélez

Mobiliario

Concepto	Cantidad	USD \$ V. Unitario	USD\$ Total	Porcentaje de Incidencia
Escritorio	4	\$109,99	\$439,96	29,77%
Anaqueles	4	\$129,99	\$519,96	35,18%
Repisero	2	\$149,00	\$298	20,16%
Sillas	4	\$54,99	\$291,96	14,88%
Total			\$1477,88	100%

Tabla 47: Mobiliario

Fuente: Ferrisariato

Elaborado por: Adriana Vélez

Activos Intangibles

Concepto	Cantidad	USD \$ V. Unitario	USD\$ Total	Porcentaje
Gastos de constitución de la empresa (IEPI, Permisos Municipales, Superintendencia de compañías,	1	\$750	\$750	17.64%

Permiso de funcionamiento)				
Página Web y publicidad	1	\$ 1500	\$1500	35.29% %
Gastos de instalación y puesta en marcha	1	\$1500	\$1500	35.29%
Capacitaciones	1	\$ 500	\$500	11.76 %
Total			\$4250	100%

Tabla 48: Activos intangibles

Fuente: Varios.

Elaborado por: Adriana Vélez

Materias primas

Hace referencia a todos los insumos mencionados durante el proyecto que son requeridos para el inicio de la fase de producción.

Dentro del estudio técnico se mostró la tabla en la cual se puede observar cuales son las cantidades requeridas de materia prima considerando el porcentaje de desperdicio que se tendría, ahora procederemos a asignar un precio a cada uno de esos montos:

Producto	Cantidad mensual (Kg)	Precio Unitario	Total anual	Porcentaje de incidencia
Cebada	175	\$4.90	\$10.290	31%
Quinoa	129	\$5.50	\$8514	26%
Amaranto	41	\$6.00	\$2952	9%
Chía	8	\$10.00	\$960	3%
Panela	59	\$1.40	\$991.20	3%

Fruta deshidratada	38	\$20.00	\$9120	28%
Chocolate	4	\$4.80	\$230.40	1%
Total			\$33.057,60	100%

Tabla 49: Materias Primas

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Adriana Vélez

Sueldos y Salarios

En la siguiente tabla se muestra los sueldos y salarios a otorgar a cada uno de los trabajadores y funcionarios que serán requeridos para el inicio de las operaciones, tanto en el ámbito operativo como administrativo. En total se contará con una nómina de 10 empleados del área operativa y 7 del área administrativa. Los montos establecidos serán establecidos en base al perfil, conocimiento y experiencia de cada uno de ellos.

Dentro de cada uno de los rubros se tomará en consideración el aporte patronal, ya que también es un costo que se genera y, el pago de decimos tercero y cuarto, los cuales mediante el Acuerdo Ministerial No 087 se expidió esta nueva norma.

A continuación se detallan los rubros establecidos:

Concepto	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Mensual incluyendo aporte patronal y décimos	Sueldo Anual
Gerente Administrativo – financiero	1	\$900	\$1113,85	\$13366,2
Gerente Comercial - marketing	1	\$800	\$993,37	\$11920,4
Jefe de producción	1	\$700	\$872,88	\$10474,6
Asesor de cuenta	1	\$450	\$571,67	\$6860,1
Coordinador	1	\$700	\$872,88	\$10474,6

de Procesos				
Administrador de bodega	1	\$500	\$631,92	\$7583
Operarios	5	\$354	\$4560,11	\$54721,32
Total			\$9616.68	\$115.400,22.

Tabla 50: Salarios colaboradores
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Vélez

Servicios Básicos

En la parte de servicios hacemos referencia al consumo de los suministros básicos como son: agua, luz y teléfono. Además se considera el ítem de combustible dado que el horno funciona con diesel, aproximadamente este tendrá una duración de dos meses, lo cual provoca una reducción en los costos de consumo de combustible ya que se comprará de forma bimensual.

Concepto	Valor mensual	Valor Anual
Agua	\$50	\$600
Luz	\$50	\$600
Teléfono	\$37.50	\$450
Combustible	\$45	\$540
Total	\$182.502	\$2190

Tabla 51: Servicios básicos
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Vélez

Suministros de Oficina

En cuanto a suministros de oficina se considerarán, según la proforma solicitada en Superpaco, solo aquellos insumos que se comprarán recurrentemente y que se necesitarán de

forma mensual. Los mismos se encuentran resaltados, dando un valor de \$91 dólares mensuales.

Concepto	Valor mensual	Valor Anual
Suministros varios de oficina	\$91	\$1092
Total	\$91	\$1092

Tabla 52: Suministros de oficina
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Vélez

Amortización

Existen cargos diferidos o gastos en los que la empresa incurre para su constitución y organización y los cuales por su magnitud tienen que ser convertidos en gastos; mismos que se amortizarán en un período no menor a 5 años⁵³.

En el caso de “Alimentos Kilmu” este costo está compuesto por:

Concepto	Vida útil (Años)	Depreciación anual
Gastos de constitución e instalación	5	\$450
Gastos de publicidad	5	\$300
Gastos de capacitaciones	5	\$100
Total		\$850

Tabla 53: Cuadro de amortización
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Vélez

⁵³ Hunda, Roberto. (2012) Contabilidad Financiera.

Anexo 10: Depreciación

A continuación se presenta la tabla de depreciación al año 1 de operaciones. Los montos han sido calculados según la Ley del Régimen Tributario Interno Art. 28⁵⁴ donde indica el porcentaje de depreciación de acuerdo al activo:

Concepto	Porcentaje de depreciación	Depreciación anual
Maquinaria y Equipos	10%	7299.50
Muebles y Enseres	10%	153.29
Equipo de computo	33%	1585.90
Total		9038.69

Tabla 54: Depreciación

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Vélez

⁵⁴ SRI. Noticias Destacadas. (Ecuador) Recuperado de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelerada-de-activos-fijos>. (13de Junio de 2015)

Detalle de depreciación de activos "Alimentos Kilmu"

Empresa "ALIMENTOS KILMU"				
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS				
DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO	COSTO DE ADQUISICION	% DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN AÑO 1
EQUIPO Y MAQUINARIA		10%		
			100	7299,5
Mezcladora	750,00		75	
Laminadora	42000,00		4200	
Horno	12880,00		1288	
Horno	12880,00		1288	
Selladora	1800,00		180	
Bascula	300,00		30	
Fregadero	885,00		88,5	
Mesa de pared	500,00		50	
MUEBLES Y ENSERES	COSTO DE ADQUISICION	% DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN AÑO 1
	109,99	10%	11,00	153,29
Escritorio	109,99		11,00	
Escritorio	109,99		11,00	
Escritorio	109,99		11,00	
Anaqueles	129,99		13,00	
Anaqueles	129,99		13,00	
Anaqueles	129,99		13,00	

Anaqueles	129,99		13,00	
Repisero	149,00		14,90	
Repisero	149,00		14,90	
Sillas	54,99		5,50	
Sillas	54,99		5,50	
Sillas	54,99		5,50	
Sillas	54,99		5,50	
Sillas	54,99		5,50	
EQUIPOS DE COMPUTO	COSTO DE ADQUISICION	% DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN AÑO 1
Computadoras	1105,44	33%	364,80	1585,90
Computadoras	1105,44		364,80	
Computadoras	1105,44		364,80	
Computadoras	1105,44		364,80	
Teléfonos	17,00		5,61	
Teléfonos	17,00		5,61	
Impresora	350,00		115,50	
TOTAL DEPRECIACIÓN AÑO 1				9038,69

Tabla 55: Detalle de depreciaciones "Alimentos Kilmu"

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Adriana Vélez