



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN FINANZAS INTERNACIONALES**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EMPRESA PRODUCTORA –  
EXPORTADORA DE SNACKS DE MANGO DESHIDRATADO,  
CHOCOLATE FINO DE AROMA Y GRANOLA PRODUCIDA EN  
ECUADOR PARA LONDRES**

**Autora: SALOMÉ ARTEAGA ABRIL**

**Tutor: ING. CHRISTIAN ARZANI**

**Quito, Agosto del 2016**

## CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD

Yo, Salomé del Rocío Arteaga Abril, declaro 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.



---

Salomé del Rocío Arteaga Abril

C.I.: 1716919210

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Christian Arzani, certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



---

Ing. Christian Arzani

C.I.:1717990210

## ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:

1. No divulgar, utilizar ni revelar a otros la **información confidencial** obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.
2. Manejar la **información confidencial** de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual bajo ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.

---

Dirección de Biblioteca

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia:

A mis padres Carlos Arteaga y Carmen Abril, ejemplares y virtuosos, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, por los ejemplos de perseverancia y constancia, pero sobre todo por su infinito amor.

A mis hermanas Nelly y Paulina, por su cariño, su incondicionalidad y por inculcar en mí el amor al estudio.

A mi esposo Pablo por su comprensión y apoyo mostrado a lo largo de todo este trabajo.

A mi hermoso Julián, por ser la luz de vida y la fuerza que necesito para emprender nuevos retos.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador por todo el esfuerzo encaminado en beneficio de sus estudiantes, y en este caso particular en beneficio de mi persona. La Universidad Internacional del Ecuador me ha permitido culminar mis estudios en un marco de alto nivel y exigencia académica. Mi agradecimiento al Ingeniero Christian Arzani, quien como tutor supo darme orientación y guía; su trabajo ha sido importante en la realización de la presente tesis.

## RESUMEN

Esta investigación desarrolla las estrategias tendientes a colocar en el mercado del Reino Unido un snack saludable basado en mango deshidratado, granola basada en avena integral sin gluten, miel y chocolate oscuro tipo PACARI, snack que tiene una presentación en barra, destinado a personas en el rango de edad de 18 a 55 años, que se concentran en zonas urbanas y que presentan una situación laboral estable; esto con el fin de convertirse en una opción de alimentación a media mañana o a media tarde, y que sea saludable. Con esto en mente se propone un producto de tipo orgánico, que generará una iniciativa de negocios viable financieramente a mediano plazo en el Ecuador, en un entorno de búsqueda de ingreso de divisas al país a través de exportaciones de productos con valor agregado.

### **Palabras claves:**

Exportación, snacks saludables, mango deshidratado, plan de negocios, chocolate

## ABSTRACT

This research develops the strategies oriented to export a snack based in chocolate type PACARI, honey, granola based in integral and gluten free oats and mango to United Kingdom, this snack is presented in the form of a bar, and it will try to achieve a leader position in the healthy snack market, the product will be distributed through gourmet stores, in order to reach the designed target market, constituted by people between 20 and 55 years old who lives in urban areas with jobs and needs that requires food non prepared y available in stores; in this scenario, the organization will produce a product that will guarantee use of organic ingredients and quality capable of justify controls and health certifications; through this initiative, the organization will reach financial feasibility in the mid-term, according the financial study developed in this research.

### **Keywords:**

Export, healthy snacks, dried mango, business plan, chocolate

## ÍNDICE DEL CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>1. GENERALIDADES</b> .....	<b>2</b>
1.1 EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
1.4 SISTEMATIZACIÓN.....	4
1.5 OBJETIVOS:.....	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.6.1 Justificación Teórica .....	6
1.6.2 Justificación Práctica .....	7
1.6.3 Justificación Relevancia Social.....	7
1.7 METODOLOGÍA .....	8
1.7.1 Delimitación del marco empírico del proyecto .....	8
1.7.2 Descripción de la metodología utilizada.....	8
1.8 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	9
1.9 MARCO TEÓRICO .....	9

1.9.1 Estudio de Mercado .....	9
1.9.2. Análisis FODA.....	11
1.9.3. Estudio Técnico .....	12
1.9.4. Estudio Legal .....	13
1.9.5. Estudio Administrativo .....	13
1.9.6. Estudio Económico .....	14
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>19</b>
<b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>19</b>
2.1 EL MERCADO DE LOS SNACKS.....	22
2.2 PRODUCTOS. VISIÓN GENERAL .....	26
2.3 EL CLIENTE.....	28
2.4 EL MERCADO TARGETS.....	29
2.5 CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	29
2.6 EL MERCADO POTENCIAL .....	38
2.7 LA COMPETENCIA .....	42
2.7.1 PRINCIPALES COMPETIDORES .....	42
2.7.2 COMPETENCIA INDIRECTA .....	45
2.7.3 COMPETITIVIDAD: ANÁLISIS .....	46
2.8 El Producto.....	46
2.8.1 LA DESHIDRATACIÓN DE FRUTAS .....	47
2.8.1.1 La deshidratación por calor .....	48

2.8.1.2 Deshidratación solar.....	51
2.8.1.3 Deshidratación por liofilización .....	52
2.8.1.4 Deshidratación por osmosis .....	54
2.9 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	62
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>67</b>
<b>3. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>67</b>
3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS)	67
3.2 POSICIONAMIENTO .....	67
3.3 POLÍTICA DE PRODUCTO .....	68
3.3.1 DISEÑO DEL VALOR AGREGADO O PROPÓSITO .....	68
3.3.2 MARCA.....	71
3.3.2.1 Logotipo.....	72
3.3.2.2 Slogan .....	74
3.3.2.3 Estética del producto .....	74
3.3.2.3.1 Colores.....	74
3.3.2.3.2 Etiquetas .....	75
3.3.3 POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE .....	76
3.4 POLÍTICA DE PRECIOS.....	77
3.5 POLÍTICA DE PROMOCIONES Y DESCUENTOS .....	82
3.5.1 Relaciones públicas .....	83
3.5.2 Publicidad .....	84

3.5.3 PLAN DE ACCIONES DE MARKETING .....	88
3.5.4 PLAN DE VENTAS .....	91
3.6 PLANES OPERATIVOS .....	96
3.7 RECURSOS HUMANOS.....	99
3.7.1 Organización Funcional .....	99
3.7.2 Plan de Recursos Humanos .....	100
3.7.3 Previsión de Recursos Humanos.....	106
3.8 MARCO LEGAL Y SOCIETARIO.....	108
3.8.1 La sociedad.....	108
3.8.2 Licencias y derechos .....	110
3.8.3 Obligaciones Legales.....	112
3.8.4 Permisos y limitaciones.....	113
3.9 LOGÍSTICA.....	115
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>118</b>
<b>4. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>118</b>
4.1 PREMISAS IMPORTANTES ESCENARIOS .....	118
4.2 INDICADORES .....	119
4.3 RESULTADOS PRIMER AÑO .....	120
4.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y COSTOS DIRECTOS.....	120
4.5 CUENTAS DE RESULTADOS.....	122
4.6 BALANCES PREVISIONALES .....	122

4.7 RESULTADOS A 5 AÑOS .....	123
4.8 BALANCES PREVISIONALES .....	124
4.9 VALOR Y RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN.....	125
4.10 PRINCIPALES RATIOS .....	126
4.11 PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN .....	128
4.12 NECESIDADES FINANCIERAS .....	131
<b>CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>139</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>152</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Reino Unido, país de destino .....	20
Tabla No. 2 Principales Proveedores del Reino Unido.....	21
Tabla No. 3 Principales exportaciones .....	22
Tabla No. 4 Lanzamiento de Productos Premiun .....	36
Tabla No. 5 Comparación de los canales de distribución en el país .....	37
Tabla No. 6 Segmentación .....	39
Tabla No. 7 Población meta potencial.....	40
Tabla No. 8 Población Meta Filtrada .....	41
Tabla No. 9 Demanda Potencial.....	41
Tabla No. 10 Competencia Directa .....	43
Tabla No. 11 Análisis de la oferta.....	43
Tabla No. 12 Proyección de la oferta .....	44
Tabla No. 13 Demanda insatisfecha y participación máxima .....	45
Tabla No. 14 Análisis Comparativo Competencia .....	46
Tabla No. 15 Resumen procesos de deshidratación.....	58
Tabla No. 16 Características de las Frutas .....	60
Tabla No. 17 Mango.....	61
Tabla No. 18 DAFO.....	66
Tabla No. 19 Ventaja Competitiva de la fruta en su mercado .....	69
Tabla No. 20 Valor Agregado al Producto.....	71
Tabla No. 21 Costo directo de producción .....	78
Tabla No. 22 Precio Competencia Directa .....	79
Tabla No. 23 Contacto de Distribuidores Gourmet.....	82

Tabla No. 24 Cronograma de Ferias Alimenticias en Reino.....	87
Tabla No. 25 Plan Acciones de Marketing .....	89
Tabla No. 26 Puntos de Venta .....	93
Tabla No. 27 Puntos de venta meta .....	94
Tabla No. 28 Participación de la demanda.....	95
Tabla No. 29 Plan Operativo Establecimiento .....	96
Tabla No. 30 Plan Operativo de Lanzamiento.....	98
Tabla No. 31 Gerencia .....	100
Tabla No. 32 Descripción cargo Asistente .....	101
Tabla No. 33 Descripción cargo Vendedor.....	102
Tabla No. 34 Descripción cargo Gerente Administrativo .....	103
Tabla No. 35 Descripción Logística .....	104
Tabla No. 36 Nivel Salarial en función del tipo de cargo .....	106
Tabla No. 37 Justificación de los elementos de los niveles salariales.....	106
Tabla No. 38 Razón geométrica.....	107
Tabla No. 39 Sueldos por nivel diseñados .....	107
Tabla No. 40 Tipo de organización.....	109
Tabla No. 41 Punto de equilibrio .....	120
Tabla No. 42 Sueldos personal administrativo .....	121
Tabla No. 43 Gastos fijos .....	121
Tabla No. 44 Punto de Venta Meta .....	121
Tabla No. 45 Estado de Resultados.....	122
Tabla No. 46 Balance provisional.....	123
Tabla No. 47 Estado de Resultados.....	123
Tabla No. 48 Balance Provisional .....	124

Tabla No. 49 Flujo de efectivo .....	125
Tabla No. 50 Tasa TMAR.....	125
Tabla No. 51 Tasa CPPC .....	126
Tabla No. 52 Flujo efectivo actualizado.....	126
Tabla No. 53 Indicadores Financieros .....	127
Tabla No. 54 Activo fijo requerido .....	128
Tabla No. 55 Depreciación anual .....	129
Tabla No. 56 Tabla de depreciación.....	129
Tabla No. 57 Rescate de activos.....	129
Tabla No. 58 Gasto preoperativo .....	130
Tabla No. 59 Capital de trabajo.....	130
Tabla No. 60 Inversión consolidada .....	130
Tabla No. 61 Financiamiento CFN .....	133
Tabla No. 62 Financiamiento.....	134
Tabla No. 63 Característica financiamiento.....	135
Tabla No. 64 Tabla de interés y amortización .....	135

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Balanza Comercial .....	21
Gráfico No. 2 Círculo Virtuoso del Ámbito Minorista .....	31
Gráfico No. 3 Categorías de tiendas Gourmet/Deli .....	35
Gráfico No. 4 Poblaciones meta en el mapa de Reino Unido.....	40
Gráfico No. 5 Ecuación de la oferta.....	44
Gráfico No. 6 Logo base .....	73
Gráfico No. 7 Fruta del paquete Mango .....	73
Gráfico No. 8 Etiquetado .....	75
Gráfico No. 9 Posicionamiento .....	80
Gráfico No. 10 Diagrama de Distribución .....	81
Gráfico No. 11 Poster .....	84
Gráfico No. 12 Redes Sociales .....	85
Gráfico No. 13 Mailing y Empresas de mensajería .....	86
Gráfico No. 14 Degustación en ferias.....	88
Gráfico No. 15 Organización Funcional.....	99
Gráfico No. 16 Salarios con Curva Creciente.....	108

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio desarrolla las estrategias inherentes a la puesta en marcha de una empresa orientada a ingresar al mercado de Londres en el Reino Unido con un producto snack, basado en frutas exóticas deshidratadas, granola basada en avena sin gluten, miel de abeja como pegamento y chocolate tipo PACARI, este producto está destinado a las personas entre 18 y 55 años con una activa vida laboral en las grandes ciudades del sur del Reino Unido y que buscan refrigerios que les brinden el aporte energético necesario para sus actividades a la media mañana o a la media tarde pero que sean saludables, de calidad, ricos y con características de producción social y ambiental amigables. Dadas las características del producto, se lo distribuirá a través de las tiendas tipos gourmet en las ciudades seleccionadas, puesto que en estas tienen mayor cabida los productos del exterior y tienen menos poder de negociación sobre precio que las grandes cadenas comerciales; se pretende posicionar el producto a través de stands e imagen organizacional en su mercado meta, con el fin de que a mediano plazo, se generen niveles de venta suficientes para justificar las inversiones llevadas a cabo por los accionistas del proyecto, se genere una cadena productiva que brinde plazas de trabajo directas e indirectas y posicione al producto de modo que esta estrategia sirva como plataforma de ingreso a otros mercados de características similares.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1 EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

El objeto de la investigación es realizar un estudio de factibilidad técnica, legal, financiera y comercial, para la creación de una empresa productora – exportadora de Snacks de mango deshidratado, chocolate fino de aroma y granola producida en Ecuador para Londres.

El estudio plantea ubicar la empresa en Ecuador, en una zona productora de la materia prima y con acceso a vías de comunicación de primer orden para facilitar la salida del producto, se prevé que esté localizada en una zona cercana a centros de acopio de la materia prima principal que es el mango, en este sentido se plantea localizarla en la provincia de los Ríos, lugar cercano al puerto de Guayaquil, y con gran concentración de agricultores con los que se pueda garantizar trazabilidad para el mango; en Londres se plantea colocar el producto en el centro financiero de la ciudad.

Este estudio tiene una óptica empresarial con enfoque en la generación de utilidad financiera para los inversores, en un entorno de sustentabilidad y sostenibilidad de la organización. La implementación de estrategias facilitarán

establecer un negocio rentable a mediano plazo con perspectivas de crecimiento e integración cierta, de cara a la probable apertura del mercado de la Unión Europea, esto debido a que si bien el producto es dirigido al Reino Unido y este país está próximo a salir de la UE, se prevé que la normativa para ingresar alimentos en este país es similar en exigencia, por lo que si el producto puede ingresar sin inconvenientes en el mercado meta, no tendrá problemas en ingresar en otros mercados.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente proyecto busca contrarrestar el hecho de que las exportaciones ecuatorianas al exterior son principalmente productos primarios o con escaso valor agregado, lo que genera que sean muy dependientes del precio internacional y por ende sujeto a las variaciones del mercado, en este sentido, se pretende usar las ventajas comparativas que tiene el país en función de su clima y producción agrícola, es decir, el Ecuador tiene acceso a frutas exóticas que son altamente apreciadas en el mercado europeo y que actualmente se venden como materia prima, principalmente el caso del cacao, por ejemplo en el Ecuador existe variedad de cacao, la mejor del mundo, pero solo pocas empresas se dedican al procesamiento del mismo y a la comercialización de chocolate terminado (Pacari por ejemplo), la mayor cantidad de cacao se exporta como semilla desecada, manteca o licor, lo que reduce su precio.

Bajo este contexto el presente estudio se ubicará en la necesidad de usar recursos locales con calidad de exportación pero con agregado de valor

industrial, tratando de contribuir a la ausencia de exportación con valor agregado basado en productos primarios locales, más aún si se toma en cuenta que a futuro el mercado europeo se abrirá, entre estos el Reino Unido, con alta capacidad adquisitiva y aprecio por nuevas tendencias de consumo de productos, más saludables y con mejores condiciones productivas. Así pues el presente estudio desarrolla las estrategias para ingresar al mercado del Reino Unido con este producto.

### **1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA**

La siguiente interrogante es la que se requiere solventar:

¿Se puede efectuar un estudio de factibilidad técnica, financiera, legal y comercial para una empresa productora – exportadora de Snacks de mango deshidratado, chocolate fino de aroma y granola producida en Ecuador, para Londres?

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN**

Para la sistematización del conocimiento científico se plantean las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las características de la demanda desde el punto de vista de las expectativas del cliente?

2. ¿Cuáles son las condiciones del entorno interno y externo que rodea a la iniciativa de negocio?
3. ¿Qué tipo de estudio técnico da soporte a la iniciativa de emprendimiento planteado?
4. ¿Es posible definir la viabilidad financiera de la iniciativa de negocio?

## **1.5 OBJETIVOS:**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad técnica, financiera, legal y comercial para la creación de una empresa productora – exportadora de snacks de mango deshidratado, chocolate fino de aroma y granola producido en Ecuador, para Londres.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un estudio de mercado que caracterice la demanda desde el punto de vista de las expectativas del cliente.
- Bosquejar las condiciones del entorno interno y externo que rodea a la iniciativa de negocios.
- Diseñar el estudio técnico de soporte a la iniciativa de emprendimiento planteado.
- Determinar la viabilidad financiera de la iniciativa de negocios.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

### **1.6.1 Justificación Teórica**

La necesidad de reducir las exportaciones de bienes primarios y reemplazarlas con bienes con alto valor agregado justifica el desarrollo del presente proyecto puesto que al exportar productos con alto valor agregado se puede mejorar la relación precio – cantidad que perciben todos los integrantes de la cadena de producción, sobre todo en los niveles más básicos y vulnerables de la misma que corresponde a los campesinos productores de materias primas, en este sentido, se concibe la idea como un proyecto destinado a producir de forma local un producto destinado al consumo final basado en materia prima (productos agrícolas) que actualmente se producen en Ecuador y se exportan hacia países del primer mundo y cuya calidad es reconocida, como el chocolate fino de aroma o cacao, del cual el país es el mayor productor y es reconocido como dueño del producto de mejor calidad mundial, las frutas y otros adicionales; es decir, se pretende comercializar los mismos bienes que actualmente se envían al exterior, pero con un proceso de transformación industrial que le permita llegar al consumidor final consolidando marca y reduciendo la dependencia de precio internacional en la exportación, es decir, agregando valor.

Por esto, la iniciativa de negocio planteada se enmarca dentro de la estrategia de cambio de matriz productiva del Ecuador, que pretende alcanzar un grado de industrialización que permita al país reducir las exportaciones de

bienes primarios y generar ventas internacionales con valor agregado; bajo este contexto, el Ecuador cuenta con estructuras de apoyo para emprendedores de bienes con alto valor agregado, desde el punto de vista de apoyo logístico y acceso a fuentes de financiamiento, lo que podría ser necesario en el entorno probable de una inversión significativa.

### **1.6.2 Justificación Práctica**

Desde el punto de vista práctico, es posible tener acceso a la maquinaria necesaria para proceder a la comercialización y manufactura, por lo tanto desde el punto de vista técnico, el proyecto es factible.

### **1.6.3 Justificación Relevancia Social**

Desde el punto de vista social, la implementación de una empresa con las características sugeridas permitirá generar plazas de trabajo sustentables, sostenibles y de buena calidad a nivel local, además desde el punto de vista indirecto, se genera beneficio a los productores locales de materia prima que podrán comercializar sus productos a mejor precio que en el comercio internacional o en el mercado interno.

## **1.7 METODOLOGÍA**

### **1.7.1 Delimitación del marco empírico del proyecto**

El proyecto se ampliará a partir del desarrollo de una investigación de mercado, sobre el mercado meta, mediante investigación documental: en base a las conclusiones obtenidas se diseñará tanto el producto como las estrategias para ingresar al mercado del Reino Unido, de modo que los resultados de la investigación a realizar serán aplicables a las características del mercado británico respecto al producto en análisis.

### **1.7.2 Descripción de la metodología utilizada**

La investigación será de tipo exploratoria descriptiva puesto que se pretende caracterizar el mercado británico en lo referente al consumo de snacks y las preferencias del mercado al respecto, esto se hará mediante el uso de investigaciones de mercado realizadas en la zona de interés, ante la imposibilidad de realizar una investigación directa; se buscará principalmente informes del perfil de mercado británico, es decir, se utilizará el método inductivo deductivo, puesto que se estudiará el caso general del mercado del Reino Unido para generalizar conclusiones que serán aplicables posteriormente al estudio.

## **1.8 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el presente estudio se desarrollará investigación documental mediante el análisis de información proveniente de investigaciones del mercado del Reino Unido realizadas por entidades del medio de exportaciones tales como PROECUADOR, COMEX, entre otros.

## **1.9 MARCO TEÓRICO**

El plan de negocios desarrolla puntos que se deben implementar en una organización con el fin de llevar a cabo una iniciativa de generación de lucro al menor riesgo posible, los siguientes puntos son los que se deben desarrollar:

### **1.9.1 Estudio de Mercado**

La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida (Hall, 1981, pág. 69). Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales (Cornejo, 2010).

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía. Básicamente las preguntas que deben ser respondidas a través de la investigación de mercados son (Cornejo, 2010):

- ¿Qué está ocurriendo en el mercado? ¿Cuáles son las tendencias?  
¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cómo están posicionados nuestros productos en la mente de los consumidores?
- ¿Qué necesidades son importantes para los consumidores? ¿Las necesidades están siendo cubiertas por los productos en el mercado?  
(UNMSM, 2012)

De lo expresado anteriormente se desprende que una investigación de mercado primero tiene un carácter interdisciplinario, es decir; para llevarla a cabo se deben poner en práctica los conocimientos adquiridos en áreas aparentemente disímiles como la economía, psicología y sociología, puesto que el sistema económico capitalista se sostiene en las decisiones de mercado que se tomen y la psicología y sociología (Almeida, 2008), porque estas decisiones de mercado se fundamentan en los parámetros de comportamiento posible del ser humano como individuo desenvolviéndose en un ambiente social determinado (Naresh, 2007). Participan de ella también la comunicación, porque los elementos con los que se va a tener continuo contacto en la investigación deben ser impactados adecuadamente por la información para

obtener la información que el investigador requiere. La estadística, como herramienta matemática para extraer la información relevante de los datos en bruto recabados y la dirección empresarial junto a una capacidad de innovación para dirigir la investigación en pos de objetivos y siguiendo estrategias claras y no improvisadas además de tomar decisiones creativas, innovadoras y aplicables para solucionar los problemas planteados en la investigación.

### **1.9.2. Análisis FODA**

Es una herramienta de análisis estratégico de elementos internos y externos, permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que en función de ello permita tomar decisiones acordes con los objetivos y metas formulados (Baca Urbina, 2004).

El FODA se representa a través de una matriz de cuatro variables, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan las fortalezas y las debilidades que son los factores internos de la organización y por tanto controlables es posible actuar directamente sobre ellas, y los factores externos que son las oportunidades y las amenazas considerados no controlables por qué en general es muy difícil poder modificarlas (Vallejo C. , 2012).

### **1.9.3. Estudio Técnico**

El estudio técnico contiene el diseño de toda la estructura que dará soporte a la obtención del producto o servicio razón de ser de la organización, en este sentido es necesario determinar:

#### **Tamaño del proyecto**

Tomando como base que el tamaño de un proyecto es su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año (Baca Urbina, 2004, pág. 84). Inicialmente debe partirse sobre la base de que la demanda insatisfecha proyectada es lo suficientemente grande, esta demanda insatisfecha se extrae tanto del análisis del entorno externo e interno de la empresa en lo relativo a la competencia y participación de esta del mercado.

#### **Recursos Necesarios**

En este punto se diseña el tamaño de la planta desde el punto de vista de las inversiones necesarias para su operación, las necesidades de recurso humano, características de preparación de estos, costos de personal, costos de mano de obra, costos fijos, entre otros factores a tomar en cuenta para este ítem.

**Localización del proyecto** (Baca Urbina, 2004, pág. 84)

La ubicación del proyecto se define desde el punto de vista macro y micro, la macro localización corresponde a la ciudad, sector de la misma en la que la organización se ubicará, se define en función del deseo de los accionistas para sentar como base de operaciones a tal o cual locación. La micro localización, define la ubicación final de la empresa dentro del macro seleccionado.

**1.9.4. Estudio Legal**

Cada país tiene reglas diferentes para la creación y mantenimiento de una empresa. Estas condiciones tienen consigo un costo económico que varía de lugar a lugar. Además la creación de la empresa tiene implicaciones legales, fiscales y tributarias. El estudio legal contiene un análisis detallado de los procesos legales que deben llevarse a cabo para que la organización opere dentro de la legalidad.

**1.9.5. Estudio Administrativo**

Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la empresa o negocio, es una estructura intencional de roles, su finalidad es establecer un sistema de papeles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible para alcanzar las metas fijadas en la planificación. (Coulthard, 2003)

### **1.9.6. Estudio Económico**

Contiene el estudio económico que da respaldo a la iniciativa de negocio, este punto es la base de la justificación a la viabilidad económica (Baca Urbina, 2004) por lo tanto debe realizarse sobre bases reales o proyecciones confiables, puesto que el trato superficial de este tema puede desembocar en la toma de decisiones equivocadas para la empresa. Este análisis contiene:

- **Inversión**

La inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. (Massé, 2000)

- **Depreciación**

La depreciación de activos fijos refleja la pérdida de valor de las maquinarias, equipos, herramientas y vehículos como consecuencia de la utilización de los mismos. En el Ecuador se utiliza el método de depreciación en línea recta, los siguientes son los porcentuales en base a los cuales se calcularán la pérdida de valor anual de los activos:

- Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares: 20años o 5%.
- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles: 10años o 10%.

- Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil: 5 años o 20%.
- Equipos de cómputo y software: 3 años o 33.33%.

- **Capital de trabajo**

El capital de trabajo es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo (Baca Urbina, 2004); su fórmula de cálculo es la que sigue:

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{Días de desfase} \times \text{costos totales anuales}}{365}$$

- **Ingresos y gastos**

En este punto se determinan todos los costos y gastos de la empresa en función del tamaño diseñado, además se estructura una proyección ingreso probable tomando en cuenta la capacidad de producción y la expectativa de participación del mercado de la organización (Baca Urbina, 2004).

- **Financiamiento**

Implica determinar las características del financiamiento de la inversión; para ello se establecen los porcentajes a financiar en capital propio y mediante créditos; así como las características de estos últimos como tasas de interés, plazos, la tabla de amortización de créditos. (Baca Urbina, 2004).

- **Estados Financieros**

Son los documentos contables finales de desenvolvimiento de la empresa para establecer el análisis financiero que conduzca a la determinación de la viabilidad económica.

- **Estado de Resultados**

Se toman en cuenta aquí:

- Ingresos
- Costos directos
- Gastos de operación
- Depreciaciones y amortizaciones
- Intereses
- Impuestos

A través de la relaciones entre estos parámetros, se determina la utilidad neta del ejercicio.

- **Flujo de efectivo**

Contempla las salidas y entradas efectivas a la empresa durante un periodo determinado, su objetivo es evaluar la situación de la empresa desde el punto de vista de su liquidez o la circulación del efectivo en la misma.

- **Cálculo del TMAR**

Esta tasa se calculará utilizando la siguiente relación:

$$TMAR = PxKe + DxKd$$

Donde:

P = proporción de la inversión proveniente de fondos propios

D = proporción de la inversión proveniente de crédito a largo plazo

Ke = tasa de descuento de inversión con capital propio

Kd = interés del crédito a largo plazo

- **Evaluación Financiera**

Se evalúa a través de tres indicadores económicos el VAN (valor actual neto), el TIR (tasa interna de recuperación) y la relación costo beneficio. El Valor Actual Neto de la inversión (VAN) se calcula utilizando la siguiente relación (Baca Urbina, 2004):

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

Vt es el flujo de caja neto

I0 es la inversión inicial

K = TMAR o tasa de descuento

t=es el tiempo en el cual se efectúa el descuento

El criterio de rentabilidad se da cuando el VAN > 0.

El TIR, es la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. La fórmula de cálculo es (Baca Urbina, 2004):

$$\sum_{t=1}^n \frac{V_F t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

## **CAPÍTULO II**

### **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En el marco del cambio de la matriz productiva impulsada en el Ecuador, que busca convertir al país en exportador de bienes con valor agregado (no primarios), se presentan actualmente facilidades de acceso a recursos financieros, asesoría para procesos de exportación y herramientas que facilitan la exportación en pequeñas cantidades a otros países como EXPORTAFACIL, sumado al posicionamiento del producto ecuatoriano como bien de calidad, imagen que se posiciona a través de los distintos componentes de la cartera de comercio exterior y relaciones exteriores del país, esta es la oportunidad de mercado que se pretende aprovechar para el presente proyecto.

#### **El Reino Unido**

Dado que el mercado meta de la empresa es el Reino Unido, se impone una investigación de este país, desde el punto de vista de los factores que afectan la idea de negocio.

Tabla No. 1 Reino Unido, país de destino

PAIS	REINO UNIDO
CAPITAL	LONDRES
POBLACION	63,395, 574 (Julio 2015 est.)
LENGUAS	Inglés
EXPECTATIVA DE VIDA	80 años
MONEDA	LIBRA ESTERLINA
PIB	2, 434 BILLONES
PIB POR CAPITA	36,700 USD
TASA DE INFLACION	2.8 %
DESEMPLEO	7,7%
EXPORTACIONES	474,6 billones
IMPORTACIONES	642,6. billones

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR  
Tabla elaboración por: La autora

Del cuadro anterior se desprende que el Reino Unido es un país económicamente desarrollado, con una capacidad de compra per-cápita elevada e indicadores macroeconómicos que sugieren una estabilidad que representa una oportunidad para hacer negocios, desde el punto de vista del comercio exterior tiene un déficit de balanza comercial lo que sugiere una normativa de ingreso de productos foráneos muy exigente, por lo que la empresa tendrá que adaptarse a rigurosas normas de calidad al ser un producto orgánico lo que se pretende comercializar.

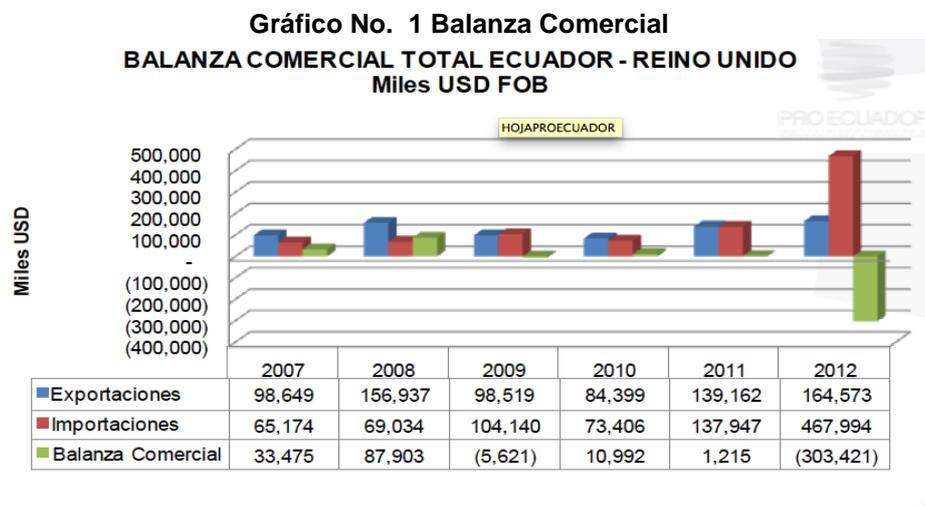
En lo relativo al comercio exterior, Gran Bretaña, específicamente Inglaterra puesto que el mercado meta es Londres, su capital; es altamente industrializado, lo que implica que su producción agrícola es más bien marginal (es poco representativa respecto a su producción industrial), puesto que sus esfuerzos productivos se centran en la manufactura y los encadenamientos productivos (procesos de agregación de valor a las materias primas), en lo relativo a las características del comercio exterior, se muestra el siguiente cuadro:

**Tabla No. 2 Principales Proveedores del Reino Unido**

Alemania	12,60%
China	8,85%
EUA	8,12%
Holanda	7,10%
Francia	6,11%
Noruega	5,99%

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR.  
Tabla elaborada por: La Autora

Como puede observarse, ningún país latinoamericano consta en la lista de proveedores principales del Reino Unido, esto implica que el comercio entre la región y el país meta, no está sujeto a algún país en particular, lo que representa una oportunidad desde el punto de vista de la apertura que puedan tener los distribuidores del Reino Unido frente a productos de regiones de América Latina que no forman parte del comercio tradicional.



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Autor: Dirección de Inteligencia comercial de inversión

Desde el punto de vista de la relación comercial entre Ecuador y el Reino Unido, se puede observar que la balanza es favorable al Ecuador hasta el año 2012, donde se produce un viraje en la balanza a favor de Reino Unido; sin

embargo, a menos que este comportamiento se repita al 2013, se puede considerar esto un comportamiento atípico.

**Tabla No. 3 Principales exportaciones**

Atunes en conserva	36,35%
Bananas frescas	27,36%
Camarones congelados	11,58%
Aceite de palma	4,99%
Coco, abaca, y otras frutas textiles	3,97%
Extracto, esencias y concentraciones de café	3,70%
Harina de pescado	2,29%
Flores	1,14%
Coliflores y brócolis	0,96%
Rosas	0,64%
Cacao en grano crudo	0,57%
Hortalizas aunque estén cocidas en agua o al vapor	0,52%
Alcohol etílico	0,49%
Purés y pastas de frutas	0,44%

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR.

Tabla elaborada por: La Autora

Desde el punto de vista de los productos no petroleros enviados al Reino Unido, se puede observar que los productos no tradicionales son una mínima proporción de las importaciones del país meta, los productos tradicionales como rosas, banano, café, entre otros constituyen la principal fuente de importaciones desde el Reino Unido.

## 2.1 EL MERCADO DE LOS SNACKS

Los snacks son aperitivos, bocadillos que pueden ser dulces o salados, los cuales se los puede clasificar en saludables y no saludables, esto se debe a la actual concientización de la población en el tipo de alimentos que consume para su salud.

Los snacks hace algunos años basaban su composición en papas, maíz, harinas dentro de los snacks salados, y caramelos , chupetes, gomas dentro de

los snacks dulces; los cuales en general tenían alto contenido calórico, hidratos de carbono, grasas al ser fritos, alta cantidad de sodio, saborizantes artificiales y azúcares . Es decir estos snacks eran alimentos procesados, tenían empaques llamativos, de tamaños grandes y pequeños: se posicionaron bien gracias a la publicidad de los medios de comunicación masivos y se convirtieron en snacks altamente consumidos por los individuos de todas las edades por su sabor, precio y facilidad para comer. Con el pasar de los años se empezó a asociar a los snacks con el aumento de la obesidad en las poblaciones por su bajo contenido nutricional y alto valor calórico.

Por tal razón algunas empresas que elaboran snacks para no perder el interés de sus consumidores lanzaron nuevos productos con menor contenido de sal, realizados de forma artesanal, con menor cantidad de grasas saturadas, combinando nuevos sabores e ingredientes como: plátanos, yucas, papas, remolacha, zanahoria blanca, vainas con diferentes sabores realizadas en forma de chips, las mismas que empezaron a considerarse como mejores opciones de consumo, siendo acogidas favorablemente. Por otro lado, se abrió paso a nuevos tipos de snacks naturales, sin preservantes como el de las frutas deshidratadas que tienen un buen sabor, sin azúcar añadida al tener ya el propio azúcar de la fruta y al ser fácilmente combinadas de diferentes maneras para su consumo.

Las tendencias actuales al cuidado de la salud y el peso han favorecido que los snacks saludables tengan una mayor presencia en el mercado y su consumo se incremente.

“Según el informe de Euromonitor Internacional, durante el año 2012 las frutas y verduras horneadas o deshidratadas han mostrado un incremento de ganancias a escala mundial del 5%, mientras que el de las papas fritas solo reporta 3% de incremento ” (América Economía, 2012) este es un importante indicador para las industrias de snacks ya que como se mencionó al ser la salud una preocupación mundial y los snacks uno de los productos de mayor consumo , estos deben responder con opciones saludables.

De tal modo que los snacks hoy en día son comprados a cualquier hora, en momentos que la persona quiere controlar la sensación de hambre y no puede ingerir una comida grande por razones de tiempo. Conforme ha cambiado el estilo de vida de las grandes urbes y se dedica mayor cantidad tiempo al trabajo, los snacks llegan a ser uno de los productos más consumidos, por lo que estos han pasado de grandes empaques a presentaciones multi- paquetes o paquetes individuales para que pueden ser transportadas e ingeridas a cualquier momento del día.

De modo que el mercado de snacks es un mercado en crecimiento “Según un informe Business Insights, el mercado de snacks seguirá creciendo a nivel mundial, aumentando su valor de £153 billones que obtuvo en el 2010 para llegar a £171.2 billones en 2014”<sup>1</sup> (Industria Alimenticia, 2013)

El Reino Unido es uno de los países europeos con mayor consumo de los snacks, durante el año 2011 la industria de snacks fue valorada en US\$763.6

---

<sup>1</sup> 1 libra esterlina = 1.72 USD

millones, en el año 2012 en 796.4 millones. (Ministerio Agroalimentario Canadá, 2012). Los snacks más consumidos son los salados principalmente los de papas, anualmente 550.000 toneladas de papas son utilizadas para la elaboración snacks. (Industria Alimenticia, 2009). En los últimos años se incrementó la demanda de snacks saludables, por tal razón “los fabricantes han hecho grandes esfuerzos para reducir la sal, hacer uso de ingredientes más sostenibles y han cambiado el aceite de palma por los vegetales como el de girasol o de oliva.” (Manufacture.UK, 2012)

Por otro lado se incrementado el consumo de barras de cereales, las frutas deshidratadas y frutos secos ya que existe un interés en las beneficios nutricionales en estos snacks.

Según Mintel en el año 2010 la venta de frutas deshidratadas, semillas y frutos secos alcanzo 547 millones de libras lo que refleja la continua tendencia hacia una alimentación saludable y más de un tercio de los compradores (36%) afirman que compran fruta seca como una alternativa a los dulces, mientras que el 44% está comprando frutos secos como una alternativa a los snacks de papas. De modo, que este sector tiene una gran oportunidad de crecimiento y continúa innovando en este tipos de snacks para atraer a mayor cantidad de consumidores.<sup>2</sup> (Food Navigator. UK, 2010)

El consumo de snacks es diario, “Según Mintel cerca del 18% de adultos comen snacks al menos una vez al día y este se incrementa en los jóvenes de

---

<sup>2</sup> 1 libra esterlina = 1.72 USD

16 a 24 un 33 % y un 38% en los estudiantes. Los snacks, son consumidos en un 47% de adultos en general cuando están camino a casa, al lugar de estudios, al lugar de trabajo y en sus oficinas” (Ministerio Agroalimentario Reino Unido, 2012)

Los principales lugares de venta de snacks son los supermercados, las tiendas de conveniencia, las tiendas delicatessen y las máquinas de snacks en Reino Unido, se estima que existen 109.615 máquinas de comida y snacks, en promedio de gastan 1.500 millones de libras anualmente en alimentos, bebidas y snacks, prefieren los snacks ready to eat, listos para comer en fundas de 25 gramos. (Hostelvending Magazine, 2013)

Entre las marcas e industrias de snacks dulces y salados en Reino Unido tenemos: Kellogg's, Kettle Food, Walkers Snacks Foods -Pepsico, Nestlé, United Biscuits, Intesnack, Warbutons, , McVities, Burton, Tyrrells, Metcalf's Urban Fresh, Whitworths, Forest Feast, Crazy Jack Organic, Klein's Naturals entre otras, y marcas de Distribuidor como Tesco, Sainsbury's, Waitrose .

## **2.2 PRODUCTOS. VISIÓN GENERAL**

Los snacks son tipos de comida fácil de llevar y de comer, usualmente del tamaño de un bocado, que se consume entre comidas regulares, la clasificación de estos son:

- Salados tipo chips
- Nut snacks, nueces y otras semillas

- Meat snacks, de carne
- Cheese snacks de queso
- Frozen snacks, congelados
- Bakery ítems, productos horneados
- Pretzels

Snacks saludables, frutos secos (procedimiento de mayor tiempo a temperatura más baja) o deshidratados (sistema de circulación de aire que conserva cierto grado de humedad) o mezclas de ellos, comercializados en presentaciones ready to eat, pueden estar mezclados con distintas semillas o granos (PROCHILE, 2011)

En Reino Unido País de destino, desde el punto de vista de los comportamientos de compra, el mercado presenta las siguientes características (PROEXPORT, 2010):

- Existe un incremento en el consumo de snacks saludables debido a una cultura de cuidado al cuerpo, comer más veces durante el día en menores cantidades alimentos más saludables.
- Tendencia creciente a consumir productos de origen orgánico, es decir, sin fertilizantes en su proceso de obtención, que acrediten a través de certificaciones prácticas ambientales y sociales productivas justas.
- Prefieren productos simples para el consumo, bajos en grasas, en empaques simples y reciclables.
- Aumento en el consumo de productos con atributos saludables.

- Reino Unido se encuentra entre los principales consumidores de fruta deshidratada y frutos secos del mundo.
- Los snacks de frutas más consumidas en Reino Unido son de banano, manzana, cerezas, arándanos, uva.
- El mercado se interesa en productos como nuevos sabores, naturales, exóticos, que ofrezcan distintos sabores y texturas.
- Les llama la atención frutas exóticas como piña, uvilla, mango, mangostino, aguacate y se interesan por probar snacks elaborados con este tipo de frutas.
- Los principales proveedores de fruta deshidratada para el Reino Unido son: Holanda, EUA, Chile, Argentina, Brasil y Sudáfrica.
- Prefieren presentaciones dulces de los productos.
- El estilo de vida dinámico hace que las personas acostumbren a consumir snacks en oficina, en la casa, en su lugar de estudios para lo cual las frutas deshidratadas son saludables opciones.
- La fruta deshidratada es ingrediente común en la industria de los cereales, pastelerías, barras de dulce y consumo.

### **2.3 EL CLIENTE**

El perfil del cliente a quien estará dirigido el producto de exportación se describe a continuación:

- Personas entre 18 y 55 años que pertenecen a la PEA de Reino Unido
- Trabajo estable en oficinas
- Aprecio por snacks saludables de dulce con frutas deshidratadas

- Aprecio por productos que tengan certificaciones de producción orgánica, comercio y prácticas laborales justas
- Que coman snacks como complementos de almuerzos diarios y picadas de media mañana

## **2.4 EL MERCADO TARGETS**

Como se analizó previamente, el mercado actual de Reino Unido demanda alimentos sanos y de alta calidad, existe un aumento en el consumo de frutas, snacks nutritivos, alimentos étnicos ya que en los últimos años la conducta de la población ha cambiado y busca mantener un estilo de vida saludable. (Al-Invest, 2009). Esto implica que existe un sistema competitivo altamente diferenciado en lo relativo al producto con el que se pretende ingresar.

## **2.5 CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

En los canales de distribución de Reino Unido están las grandes cadenas de supermercados, las tiendas de conveniencia y las tiendas de Deli Foods.

### **Canales de distribución grandes cadenas**

Las grandes cadenas de supermercados de Reino Unido ofrecen diversos productos a precios menores que las tiendas de conveniencia, son grandes espacios con distintas presencias de marca. En Reino Unido existen varias cadenas de supermercados pero cinco son quienes registran mayor

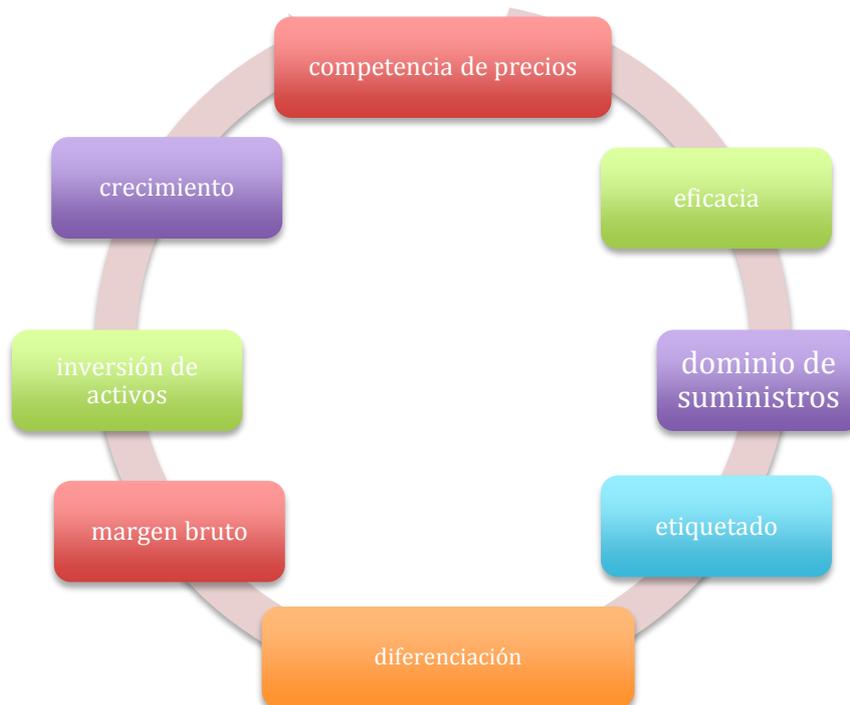
participación en el mercado, estas son: Tesco (30,7%), Asda (17,3%), Sainsbury's (16,5%); Morrisons (11,9%); y The Cooperative (6,6%). Entre otras cadenas de supermercados destacan Waitrose, Iceland, Aldi y Lidl. (Portalfrutícola.com, 2012)

Estas grandes cadenas minoristas han aumentado ya que el sector alimenticio también lo ha hecho en los últimos años, por ejemplo, desde el 2002 al 2007, las ventas de los 5 mayores minoristas aumentaron desde el 57,3% al 69,3%, y en 2008, 1 de cada 3 libras gastadas por los consumidores era en Tesco. Así se han desarrollado muchas más cadenas de supermercados con gran influencia en el consumidor, tienen al precio como herramienta competitiva y su ubicación dentro y fuera en las ciudad les ha posicionado de mejor manera de tal modo que muchas grandes cadenas actualmente distribuyen productos bajo su propia marca. (REYNOLDS, 2009) Las marcas de distribuidor (MDD) experimentaron un crecimiento desde los 80 y 90 pero el mayor se dio a partir del 2006 en el que las ventas de alimentos y bebidas MDD rondaron los 30 000 millones de libras. Muchos de los grandes supermercados han diversificado sus productos para poder llegar a diferentes targets y poder ofrecer al consumidor distintas opciones de compra.

La consultora Nielsen en el caso de Tesco muestra como está representado este sector de marcas de distribuidor: MMD Premium con 10,9% total de las ventas, las estándar el 35,9%, el 2,1% las de primer precio y el 2,8% aquellas especializadas en productos saludables, dejando un 48,3% para las marcas de fabricante. (REYNOLDS, 2009)

Las mayores cadenas de supermercados mantienen un nivel similar de penetración y MDD del 48% pero en algunas empresas varían estas según la categoría de alimentos, por ejemplo: Iceland, empresa de alimentos congelados, mantiene un 50 % de penetración de mercado de MDD, Aldi del 75 %, Marks & Spencer son el 100% los productos de la empresa. Llegando a convertirse en importantes actores económicos y sociales en Reino Unido que invierten en tecnologías de información para lograr el control directo de sus tiendas, de la reposición de material y la integración de los comercios al por mayor y al por menor. Bell o llama del círculo virtuoso del ámbito minorista. (REYNOLDS, 2009)

**Gráfico No. 2 Círculo Virtuoso del Ámbito Minorista**



Fuente: Bell

Elaborado por: Salomé Arteaga

En conclusión, debido a la dificultad para entrar con productos a las grandes cadenas de supermercados y de distribución, ya que existen márgenes bajos en relación calidad- precio, por la alta competencia de los productos propios de las cadenas y los requisitos que imponen (Nicholson, 2012), se sugiere acceder al mercado por otro canal de distribución distinto al analizado.

### **Canal de distribución tiendas de conveniencia**

Las tiendas de conveniencias o locales son tiendas más pequeñas, no cuentan con gran cantidad de marcas pero ofrecen producto de alta calidad a precios competitivos. Tienen una superficie máxima de 400 metros cuadrados, atienden un mínimo de 15 horas, algunas pueden estar abiertas las 24 horas. Un estudio independiente encargado por Hermes indica que cerca del 90% de los encuestados estuvo de acuerdo en que las tiendas de conveniencia tienen un papel vital en la comunidad, sintiéndose como el más fuerte sobre el tema por más de 45 años. Más de la mitad de todos los encuestados declararon que visitan su tienda local, al menos una vez a la semana y 10% las visitan a diario. (Fresh Plaza, 2013).

Este es un sector que se encuentra en crecimiento y hoy en día se encuentra mejor organizado, desarrollando nuevos conceptos en relación a este tipo de establecimientos que ofrecen surtido especial y variado e incluso productos especializados, cuentan con amplios horarios y se están localizando en zonas estratégicas cerca del consumidor. Muchas de estas tiendas de conveniencia en Reino Unido en especial en Inglaterra pertenecen a grandes

cadenas de supermercados , cadenas como Tesco o Sainsbury , este tipo de tiendas se “han ubicado en el centro de la ciudad para compensar así la desertización propia de la metrópoli ante el desarrollo del mercado de oficinas” (RESA, 2005)

Estas tiendas de conveniencia Tesco Local o Sainsbury Local, por ejemplo esta última se encuentra abierta de 7 am a 11 pm, y no sólo venden productos alimenticios, sino otra clase de productos de uso diario, esta empresa cuenta con 591 supermercados y 541 tiendas de conveniencia, existe un alto potencial en este tipo de tiendas por lo que están invirtiendo en la apertura de más de las mismas a lo largo del país, el presidente ejecutivo de Sainsbury, Justin King, confirmó en la reunión anual que las tiendas de conveniencia superarán a los supermercados a finales de año. (Telegraph, 2013) Es decir las tiendas de conveniencia están alcanzando un alto desarrollo y éxito en el sector alimenticio.

Debido a la gran expansión de estas tiendas, las grandes compañías han optado por adquirir muchas tiendas de conveniencia, familiares, independientes, que contaban con presencia en el mercado y estaban ubicadas estratégicamente, muchas otras tiendas independientes tuvieron que cerrar sus puertas debido a la fuerte competencia que generó esta extensión local de las grandes cadenas y otras para poder mantenerse en el mercado cambiaron su línea de ventas y se convirtieron en tiendas especializadas de productos delicatessen.

## **Canal de distribución tiendas Deli Foods**

Las tiendas Deli Foods son lugares donde se encuentran alimentos de alta calidad y con un precio elevado ya que pueden ser orgánicos, naturales, sin aditivos, elaborados artesanalmente, alimentos exóticos, con distintas combinaciones de sabores, poseen un empaque especial, son ecológicos y responden a las tendencias de salud, bienestar y aspectos éticos. En los últimos años la tendencia al consumo de los alimentos gourmet ha aumentado en muchos países desarrollados y con poder adquisitivo, por tanto se puede afirmar que:

“Surge un nuevo perfil de consumidor: más joven, formado e informado, conocedor y receptivo hacia las culturas culinarias de otros países y cosmopolita. Ambos perfiles de consumidores tienen en común su elevado grado de exigencia con respecto a lo que entienden por calidad en el comer. Para ellos, los productos deben ser de calidad, pero también deben ir asociados a una experiencia de comer satisfactoria y auténtica” (FIA, 2009)

De tal modo que en este mercado gourmet los estudios se enfocan en comprender las principales demandas del consumidor y para eso se enfoca en cuatro ejes:

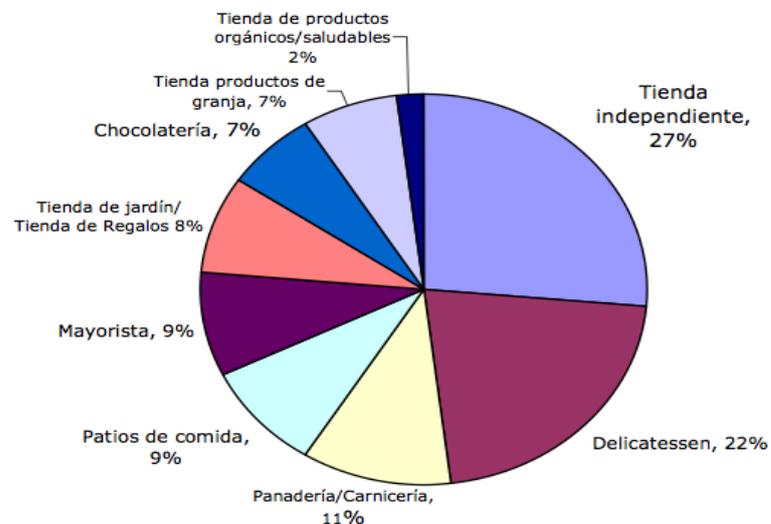
Protección a la salud, cuidado medioambiental.

- Funcionalidad en la clase de producto, como lo puedo preparar, fácil de consumir.
- Pertenencia que refiere de donde viene la tradición y/o elaboración.
- Aspiraciones que corresponde al status y exclusividad.

Por lo cual es importante dar a conocer el producto y los beneficios que este ofrece, así se perciba y valore positivamente los atributos de estos alimentos (FIA, 2009). Las tiendas gourmet pueden ser de distintos tipos, el siguiente diagrama muestra la distribución de las mismas en el mercado del Reino Unido:

**Gráfico No. 3 Categorías de tiendas Gourmet/Deli**

**Categorías de tiendas Gourmet/ Deli**



Fuente: (Embajada Argentina en Londres, 2010)  
Elaborado por: Salomé Arteaga

En la siguiente tabla se puede observar en que países existe mayor consumo y lanzamiento de alimentos gourmet, en este caso Reino Unido ocupa el segundo lugar, lo cual indica la favorable acogida y consumo de alimentos de este tipo.

Tabla No. 4 Lanzamiento de Productos Premiun

LANZAMIENTOS PREMIUM. PAÍSES TOP15	
País	Nº Lanz.
1. Estados Unidos	4.022
2. Reino Unido	1.713
3. Alemania	890
4. Francia	823
5. Austria	613
6. Japón	599
7. Australia	582
8. Canadá	428
9. Italia	328
10. Filipinas	320
11. Vietnam	289
12. España	288
13. México	275
14. Brasil	270
15. Nueva Zelanda	262

Fuente: Mintel :: Elaboración: INFOCENTER

Fuente: Mintel

Elaborado por: INFOCENTER

El consumo de alimentos gourmet se concentra en la población urbana, en las grandes ciudades y por tal razón Reino Unido es el lugar adecuado para poder promocionarlos, distribuirlos y exportarlos, ya que el 90% de habitantes son urbanistas concentrándose en Birmingham, Liverpool, Londres (FIA, 2009) siendo una puerta de acceso a este mercado y propicio para la venta, con 22 % de tiendas delicatessen especializadas en alimentos locales y del exterior, de acuerdo al gráfico mostrado con anterioridad. Este sector alimenticio crece cada vez más y esto se evidencia en las distintas ferias realizadas en Londres cada año donde se reúnen empresas de todo el mundo para dar a conocer sus productos gourmet, en los que diferentes asistentes puedan degustarlo.

La siguiente tabla muestra en resumen las características de los diferentes canales de distribución del país destino que es al cual estará dirigido el producto.

Tabla No. 5 Comparación de los canales de distribución en el país

Parámetro de comparación	Gourmet	Supermercados de cadena	Mercados de conveniencia
Precio	Relativamente mayor	Precios bajos	Medios y bajos
Producto	Producto diferenciado, orgánico, artesanal natural, exótico	Gran cantidad de productos de diferentes marcas pero predominan las marcas de los mismos almacenes	Actualmente cuentan con mayor variedad de productos estándar y especializados, comidas preparadas.
Distribución	Ferias, tiendas	Productos importados directos, a través de distribuidores o agentes y fundamentalmente de su propia marca	Productos importados directos, a través de distribuidores o agentes y fundamentalmente de su propia marca
Abastecimiento	Directa, agente	Distribuidor , directo, agente	Distribuidor, directo, agente
Competencia	Son tiendas especializadas, no pertenecen a cadenas y son independientes, venden productos locales y del exterior.	Las grandes cadenas al tener productos bajo su propio nombre se convierten en competencia del resto de productos.	Son filiales de las grandes cadenas que ubicaron un alto potencial en las tiendas de conveniencia, desplazaron a las tiendas independientes no especializadas.
Negociación	Los dueños de tiendas especializadas negocian por medio de las ferias, directamente o por agentes y existe mayor acceso a los productos nuevos.	Tienen un alto poder de negociación debido a su presencia de marca y es complicado el acceso a nuevos productos.	Al ser parte de las grandes cadenas tienen de igual forma un alto poder de negociación.

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

Dado que el mercado tiene un mercado de acceso con barreras elevadas, la alternativa viable para ingresar es mediante el posicionamiento de la marca en ferias de alimentos dirigidas a comercializadores y de este modo entrar al canal de distribución al detalle.

## **2.6 EL MERCADO POTENCIAL**

El mercado Potencial en el país destino:

- Los población cuida más su peso y su alimentación
- La tendencia a llevar una vida sana
- Existe un alto consumo de productos y snacks saludables
- Consumo de alimentos funcionales y nutricionales.
- Interés por sabores nuevos.
- Interés por los productos alimenticios con sabores exóticos y gourmets
- Aumento en el consumo de productos orgánicos, es decir, sin fertilizantes en su proceso de obtención
- Crecimiento del consumo de productos con sello verde y comercio justo, es decir, con certificaciones prácticas ambientales y sociales productivas justas.
- Los cereales en presentaciones sin gluten.
- Empaques reciclables
- Interés del consumidor en conocer sobre los ingredientes del producto y su elaboración. (FIA, 2009)

## Demanda

En función de los resultados obtenidos en la investigación de mercado desarrollada, se dimensiona el mercado potencial de la empresa:

**Tabla No. 6 Segmentación**

Actividad	Descripción	Observaciones
Segmentación	Geográfica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbano metropolitano (grandes ciudades, más de un millón y medio de personas)</li> <li>• Urbano (pequeñas ciudades)</li> <li>• Rural</li> </ul> Demográfica edad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas menores de 12 años</li> <li>• Personas entre 12 y 18 años</li> <li>• Personas entre 18 y 55 años</li> <li>• Mayores de 55 años</li> </ul> Demográfica escolaridad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de doce años de estudio</li> <li>• Más de 12 años de estudio.</li> </ul> Demográfica situación laboral: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado</li> <li>• Subempleado</li> <li>• Desempleado</li> <li>• Estudiante</li> </ul> Psicográfica tipo de familia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solteros</li> <li>• Divorciados</li> <li>• Casados nido lleno</li> <li>• Casados nido vacío</li> <li>• Jubilados</li> <li>• Viudos</li> <li>• Otro</li> </ul> Psicográfica estilo de vida: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sedentaria actividad física nula</li> <li>• Sedentaria actividad física moderada</li> <li>• Sedentaria actividad física intensa</li> </ul>	Ninguna
Targeting	Geográfica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbano metropolitano (grandes ciudades, más de un millón y medio de personas)</li> </ul> Demográfica edad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas entre 18 y 55 años</li> </ul> Demográfica escolaridad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 12 años de estudio.</li> </ul> Demográfica situación laboral: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado</li> <li>• Subempleado</li> <li>• Estudiante</li> </ul> Psicográfica tipo de familia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solteros</li> <li>• Divorciados</li> <li>• Casados nido lleno               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casados nido vacío</li> </ul> </li> </ul> Psicográfica estilo de vida: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sedentaria actividad física moderada</li> <li>• Sedentaria actividad física intensa</li> </ul>	El mercado se concentrará en las grandes ciudades por la facilidad de la distribución; el segmento de edad será aquel que tenga conciencia plena de la característica y bondades de la producción orgánica; los años de escolaridad se deben a la predisposición de segmentos con mayor preparación académica al consumo de productos saludables, en lo relativo al estilo de familia, existe más probabilidad de consumo entre familias con estilos de vida que debido a tiempo o prioridades asignadas, no invierte tiempo en cocción propia de alimentos, finalmente aquellos que realizan algún tipo de actividad física presentan tendencia a tener mejores hábitos de consumo de alimentos. Se eligen también segmentos con una situación laboral estable o estudiantes universitarios por la tendencia de estos segmentos al consumo de snacks de tipo saludable basados en fruta como sustituto de otros tipos de producto.

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora



Como se puede observar, la mayor concentración de poblaciones se da hacia el sur de Manchester, por lo que se elige a las poblaciones del sur de Inglaterra como meta de los esfuerzos de marketing, en este sentido, la población meta se reduce a lo mostrado en la siguiente tabla:

**Tabla No. 8 Población Meta Filtrada**

Zona metropolitana	Población	PEA 62%	Empleo 92,8% (desempleo 7,2%)
Londres	13.709.000	8.499.580	7.887.611
Birmingham	3.683.000	2.283.460	2.119.051
Liverpool-Birkenhead	2.241.000	1.389.420	1.289.382
Mánchester	2.556.000	1.584.720	1.470.621
<b>Total</b>			<b>12.766.665</b>

Fuente: La autora

Tabla elaborada por: La Autora

En función del mercado meta estimado, se puede medir la demanda potencial del producto, mediante el estimado de consumo máximo del segmento de mercado elegido como público meta de la empresa; a partir del siguiente cuadro:

**Tabla No. 9 Demanda Potencial**

Consumo esperado diario	0,15	Kg
Días a la semana	5	laboral
Consumo per cápita semanal	0,75	Kg
Consumo per cápita anual	36	48 semanas
Consumidores potenciales	12.766.665	
Demanda potencial anual	459.599.940	Kg
Demanda potencial anual	459.600	Tm
Crecimiento de la demanda	0.6%	Dato poblacional

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

En función del mercado meta descrito, se considera que las claves del éxito futuro son:

- Variedad en la oferta del productos, basada en la utilización de diferentes tipos de frutas deshidratadas, tomando en cuenta que se debe dar preferencia a frutas exóticas y aquellas de alta aceptación en el Reino Unido, como piña, banana o mango.
- Uso de etiquetado distintivo de producción de tipo orgánica y comercio justo, visible puesto que es un parámetro decisor para el mercado meta.
- Agregadores de valor, como uso de cereales para la granola libre de gluten, contenido de azúcar artificial nulo para que el producto no este contraindicado para diabéticos, entre otras alternativas.
- Incremento de la red de distribución para acceder a más puntos de venta finales en tiendas especializadas gourmet del Reino Unido.
- Presentación en barra que conjugue las expectativas de consumo del cliente.

## **2.7 LA COMPETENCIA**

### **2.7.1 PRINCIPALES COMPETIDORES**

Una vez establecidas las características del producto, se identifica la competencia directa del mismo, es decir, características relativamente similares, presentación en barra, ingredientes comparables; en este sentido se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 10 Competencia Directa

Banana, mango y brazil		Banana, Mango & Brazil, Nueces, Granola
Tropical Wholefoods 5 fruit salad bar		Granola, Mango, piña, banano, piña Brazil
Yu! Granola mango		Granola, Mango
Nakd banana crunch		Banana y granola

Fuente: [www.mysupermarket.co.uk/ocado/bundle/196043\\_833080.html](http://www.mysupermarket.co.uk/ocado/bundle/196043_833080.html)

Elaborado por: La Autora

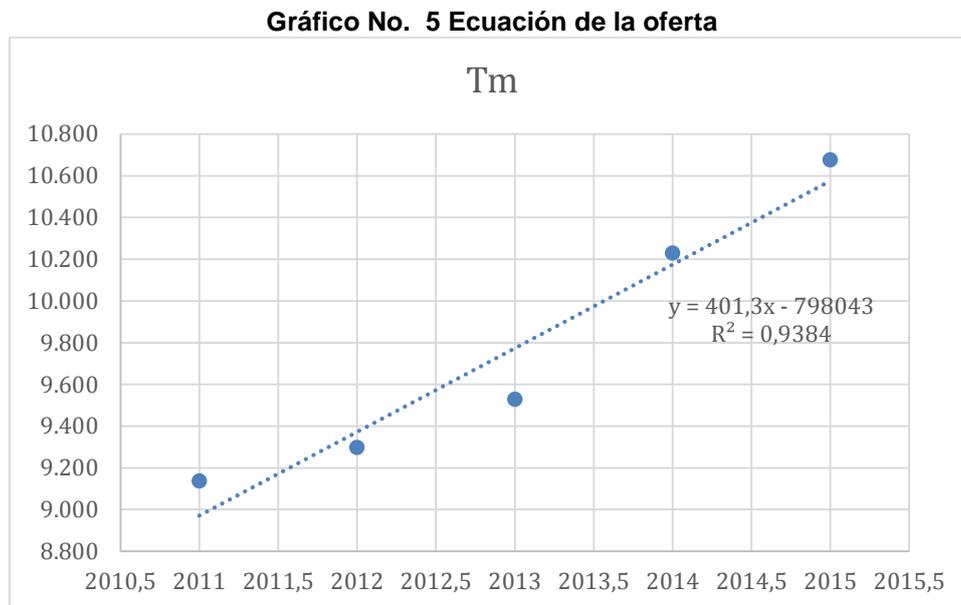
Con el fin de valorar la oferta, se establece la evolución de las importaciones de frutos secos en el Reino Unido provenientes de países con producción de mango (Pro Ecuador, 2012), en los que se incluyen los snacks terminados y los productos base que se pueden usar para fabricar snacks en el Reino Unido y que pueden ser fuente de competencia, la siguiente tabla muestra esto:

Tabla No. 11 Análisis de la oferta

Año	2011	2012	2013	2014	2015
miles de dólares	348.390	354.530	363.375	390.112	407.101
dólares	348.390.000	354.530.000	363.375.000	390.112.000	407.101.000
paquetes de 75 (2.86 USD promedio por paquete)	121.814.685	123.961.538	127.054.196	136.402.797	142.343.007
gramos	9.136.101.375	9.297.115.350	9.529.064.700	10.230.209.775	10.675.725.525
Kg	9.136.101	9.297.115	9.529.065	10.230.210	10.675.726
Tm	9.136	9.297	9.529	10.230	10.676

Elaborado por: La Autora

En función de esta información, se proyectan los datos en una tabla de Excel, con el fin de obtener la ecuación de proyección de la oferta con el fin de estimar la misma para el periodo de análisis, se muestra a continuación:



En función de esta ecuación, se proyecta la oferta para el periodo de análisis de la oferta, se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 12 Proyección de la oferta**

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Tm	11379	11780	12182	12583	12984

Elaborado por: La Autora

Una vez desarrollada la proyección y obtenido la demanda, se establece la demanda insatisfecha como la diferencia entre la demanda potencial y la oferta proyectada, para ello se proyecta la demanda con el incremento del 0.6% de la demanda potencial de 459.600 Tm, debido al crecimiento poblacional del Reino Unido, el proceso se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 13 Demanda insatisfecha y participación máxima**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Demanda proyectada (+)	469600	472418	475253	478105	480974
Oferta proyectada (-)	11379	11780	12182	12583	12984
Demanda insatisfecha (=)	458221	460638	463071	465522	467990
Participación máxima de la demanda 0.004%	18	18	19	19	19

Elaborado por: La Autora

Como puede observarse, se calcula la participación máxima de la demanda insatisfecha, del 0.0035%, esto implica que la producción de la empresa no superará este límite con el fin de que la previsión de ventas de la empresa sea fiable.

### **2.7.2 COMPETENCIA INDIRECTA**

La competencia indirecta está representada por los productos que satisfacen la misma necesidad del mercado, en este sentido, los sustitutos son numerosos, algunos de ellos se listan:

- Cereales en barra
- Cereales en cajitas tetrapack
- Funditas de snacks saludables y no saludables

Entre otros que podrían afectar la demanda de la empresa, en este sentido, al tener mucha competencia indirecta, el producto debe tener un precio comparable a la competencia directa con el fin de tener una oportunidad de mercado.

### 2.7.3 COMPETITIVIDAD: ANÁLISIS

La siguiente tabla muestra el análisis competitivo de las diferentes dimensiones del producto contra la competencia directa e indirecta:

**Tabla No. 14 Análisis Comparativo Competencia**

Dimensión	Competencia directa	Competencia indirecta
Precio	Valores comparables	Alta gama de precios en función del tipo de producto y el mercado meta
Producto	Variedad comparable de frutas Uso de azúcar refinada, no es totalmente saludable Todos tienen granola No usan miel como materia adhesiva No tienen chocolate	Amplia variedad pero centrada en el uso de cereales Presentaciones no son en barra en la mayor parte de los casos, el producto está más direccionado a adolescentes y niños Unos saludables otros no
Distribución	En todos los canales	En todos los canales

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

### 2.8 El Producto

Luego del análisis de la factibilidad y en función de las preferencias identificadas para los consumidores de snacks deshidratados en el Reino Unido, se consideran las siguientes condiciones que deberá reunir el producto.

- Utiliza mango deshidratado de origen ecuatoriano.
- Utiliza chocolate ecuatoriano para endulzar el producto, pero de origen orgánico.
- Utiliza avena sin gluten, nuez y miel como material de pegado

- Privilegia la producción orgánica en todos los componentes.
- Genera alto valor agregado en la presentación del producto como: contenido nutricional, versatilidad en usos del producto, entre otros parámetros de agregación de valor.

Es importante tomar en cuenta el proceso productivo que se podría implementar y la aplicabilidad a las distintas frutas tomadas como posibilidades de alto impacto en la demanda, los procesos de deshidratación se muestran a continuación:

### **2.8.1 LA DESHIDRATACIÓN DE FRUTAS**

La deshidratación desde la antigüedad es una de las formas más efectivas para conservar los alimentos por mayor tiempo alargando su vida útil, esto se consigue a base de la eliminación de agua de las mismas, con lo cual se reduce la cantidad de calorías que contienen, manteniendo las vitaminas y minerales si es procesada adecuadamente. Mediante la deshidratación se puede contar con frutas que se producen sólo estacionalmente a lo largo del año, pueden ser utilizadas y preparadas de diversas maneras siendo una fuente rica en fibra, antioxidantes y alto contenido energético. (Palacios, 2013)

Dentro de la deshidratación de frutas existen cuatro procesos distintos con diferentes ventajas y desventajas que veremos a continuación:

### 2.8.1.1 La deshidratación por calor

La deshidratación con calor es el procedimiento tradicional y más sencillo en el cual a través de hornos de calor se elimina el agua de la fruta para deshidratarla, de esta manera los microorganismos mueren dejando la fruta libre de bacterias que la descompongan y al eliminar el líquido interno se conserva la fibra de la fruta (Conasi, 2012). Al utilizar este proceso por lo general se utiliza unos 50 °C y la cantidad de horas depende de la fruta pero por lo general es un proceso que dura de 5 a 6 horas en la mayoría de frutas; al secarlas en un temperatura menor de 30 a 40 °C se conservan mejor las vitaminas pero el tiempo de deshidratación aumenta, lo cual no es factible para las grandes empresas ya que procesan toneladas. (Palacios, 2013)

El desarrollo industrial y la tecnología actualmente brinda diversas opciones de hornos para la deshidratación como:

- Hornos de cabinas en las que existe una re circulación de calor y funcionan a base de quemadores de gas o resistencias de eléctricas.
- Secadores de dos plantas que utiliza una mezcla de productos de combustión y aire caliente, el principal inconveniente es el largo tiempo de secado.
- Secadores de túnel que manejan un sistema contracorriente, concurrente y combinado el cual disminuye la velocidad de disecación y evita el daño del producto pero es difícil lograr contenidos de humedad

bajos ya que en los extremos del horno las condiciones varían y utilizan temperaturas altas.

- Secador con transportador, el cual emite un flujo de aire a través de la cinta transportadora en el extremo húmedo ascendente y seco en el otro extremo descendente, es un equipo caro que seca en un 15 % y envían al producto a finalizar la deshidratación en un secador de tolva.
- Secador de tolva este reduce la humedad entre el 15% a 3 % restante posterior del secado antes mencionado, utiliza bajas velocidades de secado y es un equipo económico.
- Secador atomizador tiene tiempos de desecación de 1 a 10 segundos, no alcanza temperatura muy altas. (UDL, 2013)

Es importante tomar en cuenta el tipo de secador que se utilice y el tiempo de secado para mantener los nutrientes de la fruta y que tenga la textura deseada ya sea a chips, crujientes o blandas.

Pasos para la deshidratación de las frutas por medio del calor

- Desinfectar el área a trabajar
- Selección de la fruta
- Lavado y pelado
- Rebanado
- Colocación en bandejas
- Deshidratado
- Enfriamiento

- Pesado
- Envasado al vacío

#### Ventajas:

- Este proceso es económico ya que no se necesita mano de obra experimentada, los equipos tienen un costo moderado, el mantenimiento de los mismos es barato y las capacidades de producción son altas. (toneladas ) Debido a esto es el mayormente utilizado por las industrias alimenticias. (UDL, 2013)
- Los sabores de la fruta se intensifican.
- No se utiliza ningún tipo de preservantes.
- El tamaño de las mismas se reduce y el peso también lo cual influye al momento de manejo de costos por transporte.

#### Desventajas:

- Si se utiliza temperaturas muy altas se puede llegar a eliminar gran cantidad de las vitaminas de la fruta.
- El color de la fruta cambia, por ejemplo: el banano en el estado fresco es amarillo, en estado deshidratado su color es café, otro ejemplo es la manzana de un color beige se vuelve parda, actualmente los consumidores prefieren un aspecto de la fruta similar al fresco y los vendedores de igual manera por cuestiones de presentación.

- El aroma puede perderse si llega a estar la fruta mucho tiempo en el horno. (Palacios, 2013)

### **2.8.1.2 Deshidratación solar**

El deshidratador solar usa una fuente de calor y flujo de aire para que el producto elimine el líquido, este proceso consiste en que el aire sea introducido mediante una rejilla inferior, este aire debe estar frío o templado, 20°C, mediante los rayos del sol se calienta y evapora el agua de la fruta que es colocada en bandejas separadas (Medina, 2013). Es un proceso sencillo y los secadores pueden construirse fácilmente pero es importante realizar un análisis operativo de acuerdo a la insolación en el lugar a colocar el equipo. Otra forma de deshidratación solar más antigua consiste simplemente en dejar los alimentos expuestos al sol y con el aire se van secando pero en este proceso insectos pueden pegarse a la fruta y por cuestiones de higiene se construye o se compra el equipo con paneles de protección. (Gastronomiasolar, 2013)

Pasos para la deshidratación de las frutas por medio de deshidratación solar.  
(Gastronomiasolar, 2013)

- Desinfectar el área a trabajar
- Selección de la fruta
- Lavado y pelado
- Rebanado
- Colocación en bandejas

- Deshidratado
- Enfriamiento
- Pesado
- Empacado al vacío

#### Ventajas:

- Es un proceso ecológico.
- El costo es bajo ya que no consume energía eléctrica, ni gas.
- Ya que es horno solar se puede construir lo cual elimina costos de compra y mantenimiento.

#### Desventajas:

- El tiempo de deshidratación de la frutas puede ser más lento si no existe el calor suficiente para llevar a cabo el proceso.
- En caso de que el sol sea muy fuerte va calentar alrededor de los 70 °C lo cual ya no es conveniente porque tosta a la fruta, elimina las vitaminas y minerales convirtiéndola en un producto de baja calidad.
- Existe una dependencia de las condiciones climatológicas.

### **2.8.1.3 Deshidratación por liofilización**

La liofilización es un proceso utilizado para la deshidratación de alimentos. Este proceso se basa en generar un entorno al vacío donde ocurre la sublimación,

pasar de un estado sólido a uno gaseoso sin pasar por un estado líquido. Este entorno al vacío permite que la sublimación sea posible.

El proceso consiste en preparar la fruta, desinfectarla, pelarla o hacerla trozos si es que se desea para así congelarla y que la parte líquida de la fruta llegue a tener una estructura sólida manteniendo intactas las membranas celulares y el color, en esta etapa es importante tener en cuenta la velocidad óptima de enfriamiento y la temperatura mínima de fusión. En las grandes industrias para lograr una congelación rápida y optimizar la producción se introduce el producto en una cámara hermética, liofilizador y al vacío que baja la temperatura de  $-40$  o  $-50$  °C, obteniendo una congelación rápida y manteniendo mejor la calidad de la fruta. Una vez en este estado se incrementa poco a poco la temperatura, mientras se mantiene el entorno al vacío para que de esta manera el hielo sublima, es decir, se evapore obteniendo la deshidratación. (INVAP, 2013)

Ventajas: (Apuntes Científicos, 2013)

- El producto no se expone a temperaturas muy altas por lo tanto conserva su color, sabor y las vitaminas propias de cada fruta.
- Durante este proceso de deshidratación no se eliminan ninguno de los contenidos de la fruta y mantiene su misma estructura.
- Por medio de este proceso la textura del producto es más crocante sin necesidad de controlar el secado como en las anteriores.
- Esta técnica permite la rehidratación rápida de la fruta si se desea consumirla de esa manera.

### Desventajas:

- Es un proceso demasiado caro ya que la maquinaria es costosa.
- La mano de obra debe ser especializada para evitar el daño en las maquinarias.
- El mantenimiento es costoso.
- Es un proceso más lento que otros de deshidratación.
- Se utiliza gran cantidad de eléctrica.

#### **2.8.1.4 Deshidratación por osmosis**

El proceso de deshidratación por osmosis es uno de los más utilizados debido a que la fruta tiene un color, sabor y aroma muy parecido a la fruta fresca, se lo realiza a temperaturas bajas lo que contribuye a que se conserven las vitaminas y minerales si se lo realiza de forma adecuada, su costo no es elevado.

Este proceso se utiliza en las frutas con membrana semipermeables, es decir frutas que tienen una estructura celular más o menos rígida como son: la manzana, banana, piña, arándanos, toronja, mango, guayaba, pera, kiwi, frutillas, ya que estas frutas poseen entre un 5 % y 18% de sólidos disueltos en su interior como minerales, vitaminas, azúcares (Parzanese, 2013). El proceso consiste en sumergir a la fruta en una solución a base de glucosa en 70 % por tres a cuatro horas para que el líquido de la fruta, únicamente el agua, salga y

a través de temperaturas moderadas de 30 a 50 °C en un tiempo de una a tres horas dependiendo de la fruta, obteniendo así la deshidratación de la misma. (Osmodeshidratación, 2013)

Este proceso no endulza la fruta ya que por lo general los tejidos de las frutas huno permiten el ingreso de sacarosa por el tamaño de estas moléculas, por lo que tampoco expulsa los nutrientes ni vitaminas y al someterlas a temperaturas moderadas, en menor tiempo estas se mantienen intactas. De igual manera la textura y el sabor son casi iguales al de la fruta fresca ya la que la solución de soluto puede ajustar el nivel de acidez, en caso de las frutas cítricas conservan esta misma característica. Por otro lado, mediante este proceso se puede incorporar diferentes vitaminas, antioxidantes o cualquier solución de interés nutritivo al soluto de la fruta o de igual forma mejorar la calidad sensorial del producto mediante la combinación de sabores. Este es opcional pero muchas empresas para mejorar la calidad de producto incluyen mayor cantidad de vitaminas o minerales al soluto para así hacerlas más atractivas al consumidor. (Osmodeshidratación, 2013)

En este proceso es necesario que se realice correctamente la solución de glucosa ya que un porcentaje mayor a 70% destruye la membrana permeable de la fruta haciendo que la sacarosa forme parte de la fibra volviéndola dulce y eliminando su sabor por lo que es esencial que el soluto sea realizado correctamente para mantener la calidad de la fruta.

Pasos para la deshidratación de las frutas por medio osmosis.

- Desinfectar el área a trabajar
- Selección de la fruta
- Lavado y pelado
- Rebanado
- Inmersión en solución de glucosa
- Extracción, enjuague y escurrido
- Secado a calor
- Control de calidad
- Pesado
- Empacado

Es importante mencionar que la selección de la fruta es fundamental porque si está ya muy madura no serviría para someterla a este proceso porque en este estado suelen volverse líquidas y se necesita que sea rígida o semi rígida. También si no se quiere pelar la fruta por cuestión de desechos se puede permeabilizar, este proceso de permeabilización consiste en disolver una capa de cera y colocarla sobre la cascara con calor directo de 1 a 3 minutos para escaldar a la fruta disminuyendo la selectividad de las paredes de las células y que estas se deshidrate al mismo tiempo que la fruta. (Universidad Nacional de Colombia, 2013)

En este tipo de proceso no es necesario un empaque al vacío porque al combinar la osmosis con el calor no permite que ningún microorganismo dañe

la fruta y al tener una humedad menos al 30% se puede conservar a temperatura y humedad media por ende ser empacado de diversas maneras.

(Universidad Nacional de Colombia, 2013)

Ventajas: (Parzanese, 2013)

- Al realizarlo a temperaturas bajas y por menor tiempo, el requerimiento de electricidad es menor.
- Este proceso de osmosis permite que el soluto saque únicamente el agua manteniendo lo sólido de la fibra, sus vitaminas y minerales.
- Al tener una baja humedad el producto final permite diferentes tipos de empaques que mejoren su presentación.
- Conserva el sabor, olor, textura de la fruta.
- Mantiene también el color de la fruta fresca porque la ausencia de oxígeno en la concentración de soluto donde se encuentra la fruta no le permite las reacciones de oxidación.
- Si no se desea utilizar calor luego del proceso de soluto se puede exponer a un ambiente seco en un 60% a 70% de humedad durante 24 a 48 horas para que se deshidrate un poco más.
- Este proceso representa una baja inversión inicial en equipos, la mano de obra no necesita ser especializada.

Desventajas:

- Si la solución está mal preparada se pierde el sabor de la fruta.
- Esta técnica no puede aplicarse a todas las frutas, únicamente en las que presentan una estructura sólida, o semi sólida.
- Tampoco es recomendable para las frutas que tengan un gran número de semillas como la guayaba, la mora.

- Algunas frutas pueden perder un poco de su acidez, pero como mencione, esto se puede corregir ajustando la acidez del soluto.

**Tabla No. 15 Resumen procesos de deshidratación**

Proceso	Características
Deshidratación por calor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión medio</li> <li>• Costo de energía medio</li> <li>• Costo de insumos bajo</li> <li>• Mano de obra no especializada</li> <li>• Tipo de frutas: cualquiera</li> <li>• Producto final: color cambia, sabor cambia, nutrientes se pierde o no una parte</li> <li>• Producción en masa</li> <li>• Tiempo deshidratación medio</li> <li>• Empaque: al vacío</li> <li>• Aditivos: no se puede adicionar vitaminas u otros nutrientes</li> <li>• Otras: no se puede combinar sabores</li> </ul>
Deshidratación solar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión baja</li> <li>• No existe costo de energía</li> <li>• Costo de insumos bajo</li> <li>• Mano de obra no especializada</li> <li>• Tipo de frutas: cualquiera</li> <li>• Producto final: color cambia, sabor cambia, nutrientes se pierde o no una parte.</li> <li>• Existe dependencia climatológica</li> <li>• Poco control sobre intensidad solar</li> <li>• Para bajos volúmenes de producción.</li> <li>• Tiempo deshidratación variante</li> <li>• Empaque: al vacío</li> <li>• Aditivos: no se puede adicionar vitaminas u otros nutrientes</li> <li>• Otras: no se puede combinar sabores</li> </ul>
Deshidratación liofilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión alta</li> <li>• Costo de energía alto</li> <li>• Costo de insumos bajo</li> <li>• Mano de obra especializada</li> <li>• Tipo de frutas: cualquiera</li> <li>• Producto final: color, sabor, aroma, nutrientes y minerales se conservan.</li> <li>• Producción en masa</li> <li>• tiempo de deshidratación lento</li> <li>• Empaque: cualquiera</li> <li>• Volumen de producción altos</li> <li>• Aditivos: no se puede adicionar vitaminas u otros nutrientes</li> <li>• Otras: no se puede combinar sabores</li> </ul>
Deshidratación por osmosis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión media</li> <li>• Costo de energía bajo en comparación al resto de procesos.</li> <li>• Costo de insumos medio</li> <li>• Mano de obra no especializada</li> <li>• Tipo de frutas: sólo estructura celular rígida o semi rígida.</li> <li>• Producto final: color, sabor, aroma, nutrientes y minerales se conservan.</li> <li>• Tiempo deshidratación medio</li> <li>• Empaque: cualquiera</li> <li>• Volúmenes de producción bajos o altos.</li> <li>• Aditivos: si se puede aumentar</li> <li>• Otras: se puede combinar sabores, adicionar vitaminas u otros nutrientes</li> </ul>

Fuente: La autora  
Elaboración: La Autora

En función de la tabla anterior, para el tipo de producto que se pretende ubicar en el mercado del Reino Unido, conviene el tipo de producción por medio de ósmosis, puesto que tiene las siguientes ventajas para el mercado gourmet:

- Admite pequeños volúmenes productivos, dado que en la meta del mercado gourmet no se espera que las compras sean masivas.
- Los costos de inversión en activo fijo son bajos.
- No se requiere personal con preparación especializada, lo que incrementaría el costo de mano de obra.
- Mantiene las características de los productos respecto a aroma, contenido nutricional, textura y demás, lo que es importante dado que el mercado meta es el gourmet.
- Permite diferentes tipos de empaque.

Debido a que se selecciona este medio de producción, las frutas que se usarían deberán tener las siguientes características:

- Rígidas o semi rígidas.
- Sin gran cantidad de semillas.
- Fruta no madura ya que no se puede realizar el proceso si la pulpa esta líquida.
- Fruta dulce.

**Tabla No. 16 Características de las Frutas**

Fruta	Rigidez	Semillas	Región de Cultivo
Banano	Media	Imperceptibles	Costa
Piña	Alta	Centro duro (manejable)	Costa
Uvilla	Baja	Imperceptible	Sierra
Frutilla	Alta	Imperceptible	Sierra
Mango	Alta	Centro duro (manejable)	Costa
Papaya Hawaiana	Media	Se desechan	Costa
Pitahaya	Baja	Con bastante Semilla	Sierra

Fuente: La autora  
Elaborado por: La Autora

Se seleccionan las frutas que tengan consistencia dura o media, la semilla sea imperceptible, tengan un centro duro o que sean fácilmente descartable; además con el fin de facilitar la gestión productiva, se tomarán frutas que se concentren en una sola región para la obtención de la materia prima.

### **Mango:**

Nombre Científico: Mangifera indica L

Familia: Anacardiaceae

Peso: 400 a 600 gramos.

El mango es una fruta tropical exótica que se consume en su forma natural, mermeladas, confituras, deshidratados, diferentes recetas alimenticias de restaurantes, hoteles, servicios de catering ya que tiene grandes cualidades; entre las cuales podemos mencionar: los beneficios que presenta por la cantidad de vitaminas y minerales como magnesio, provitaminas A y C, ácidos como el málico y mirístico, los flavonoides como la quercitina que ayudan al organismo a luchar contra los radicales libres siendo un efectivo

anticancerígeno y antioxidante. También beneficia al sistema inmunológico la piel, la vista, el cabello, a la absorción de hierro, la formación de glóbulos rojos, colágeno, dientes y huesos porque además tienen un alto contenido de magnesio, potasio y fibra. (Valera, 2013)

**Tabla No. 17 Mango**

<b>Nutriente</b>	<b>Cantidad</b>
Hierro	0,40 mg
Proteínas	0,63 g
Calcio	12 mg.
Fibra	1,70 g
Potasio	170 mg.
Yodo	1,60 mg.
Zinc	0,12 mg.
Carbohidratos	12,80 g.
Magnesio	18 mg.
Sodio	5 mg.
vitamina A	207,17 ug.
vitamina B1	0,05 mg.
vitamina B2	0,05 mg.
vitamina B3	0,66 mg.
vitamina B5	0,16 ug.
vitamina B6	0,13 mg.
vitamina B9	36 ug.
vitamina C	37 mg.
vitamina E	1 mg.
vitamina K	0,70 ug.
Fósforo	13 mg.
Calorías	61,13 kcal
grasa	0,45 g.
azúcar.	12,50 g.

Fuente: (Valera, 2013)  
Elaborado por: La Autora

En el Ecuador el mango se cultiva principalmente en la provincia del Guayas a una temperatura de 20 y 25°C, con una superficie de 7700Ha de las cuales, 6500Ha aproximadamente están dedicadas a exportación en niveles superiores a las 7 millones de cajas (4.2 Kg. cada una), la producción restante

se dedica al mercado local y pacto andino. Las principales variedades que se producen son OMMY ATKINS, HADEN, KENT, KEITT. Debido a la estación de cosecha existe una ventaja porque no se compite con otros grandes exportadores como México, Brasil y la India. (Mango Ecuador Foundation). Las principales exportaciones fueron a Estados Unidos con un 80% del producto debido al acceso arancelario preferencial, también entre otros mercados esta: Canadá, Colombia, Holanda, Nueva Zelanda, Chile. (Diario El Universo, 2013)

El Ecuador exporta reducidas cantidades de mango a Reino Unido debido al tiempo de transporte y costo<sup>3</sup>:

“El principal problema mencionado por importadores en relación al mango ecuatoriano se refiere a los largos tiempos de transporte que requiere para llegar al mercado británico. Si se pudiera reducir dichos tiempos a 14 días, la demanda por la fruta aumentaría sustancialmente gracias a la percepción favorable de calidad del producto, la menor incidencia de plagas y la estacionalidad particular del mango ecuatoriano” por lo que existe un amplio potencial. (Pro Ecuador, 2012)

## **2.9 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Al ser una empresa nueva, se hará un resumen de oportunidades y amenazas en función de la investigación de mercado efectuada, se muestra los siguientes puntos y se resumen en el gráfico final.

---

<sup>3</sup> No menos de ocho días

## 1. Ecuador

### Oportunidades

- Apoyo al sector industrial productor local con financiamiento público.
- Herramientas públicas para facilitar procesos de exportación al exterior.
- Producto ecuatoriano altamente apreciado por su calidad.
- Acceso a frutas exóticas y tradicionales apreciadas por el mercado meta
- Creciente producción orgánica
- Las materias primas de apoyo al insumo principal (chocolate y cereales), se producen en el Ecuador y son de alta calidad.
- Existen alternativas para procesos de producción acorde a objetivos de la empresa.

### Amenazas

- Marco fiscal ecuatoriano muy cambiante, lo que provoca incertidumbre en el cálculo de las cargas impositivas asociadas al proceso de negocio.
- Economía dolarizada incrementa los costos de producción frente a competidores latinoamericanos y de ciertos lugares de Asia, dada la devaluación que otros países llevan a cabo para reducir sus costos productivos.
- Costos de producción orgánica incrementan el precio final, esto debido a que al no ser producción industrial, los costos unitarios son mayores, esto debe considerarse en el diseño de la propuesta financiera.

- Falta de experiencia en el campo, el país no es líder en este tipo de producción

## **2. Reino Unido**

Considerando que el Ecuador aún no tiene un tratado vigente con la Unión Europea, la iniciativa de negocio no se verá afectada por la salida del Reino Unido de esta mancomunidad, por lo que se debe considerar el pago de los aranceles respectivos para el ingreso del producto.

### Oportunidades

- Mercado destino con economía estable, alto poder adquisitivo, estabilidad política, alta población, marco legal regulatorio claro.
- Consumo de frutas exóticas y deshidratadas creciente en el Reino Unido.
- Aprecio por la producción orgánica y comercio justo.
- Acceso a frutas exóticas altamente apreciadas en el Reino Unido a precios mínimos.
- Redes de distribución para tiendas gourmet, numerosas, organizadas.

### Amenazas

- Ausencia de tratados comerciales entre Ecuador y Reino Unido; por lo que se debe pagar la tasa arancelaria correspondiente.

- Competencia significativa, tanto a nivel local como a nivel externo, esta competencia se analiza en otros ítems del presente estudio.

### **3. Producto**

#### Oportunidades

- Tendencia de consumo hacia el producto orgánico
- Preferencia por el factor salud sobre el factor precio en el mercado meta
- Tendencia al consumo de bocadillos en el almuerzo
- Atracción del mercado meta por productos exóticos.
- Red de distribución de tiendas gourmet
- Posicionamiento de frutas ecuatorianas
- Mercado centrado en la calidad
- Producción orgánica atrae al mercado meta

#### Amenazas

- Ausencia de tratado comercial con el mercado meta incrementa el precio final.
- Protección del sector agrícola en el mercado meta.
- Falta de contactos en el mercado meta
- Precio de producción mayor debido a dolarización

Tabla No. 18 DAFO

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Apoyo al sector industrial productor local con financiamiento público.</p> <p>Herramientas públicas para facilitar procesos de exportación al exterior.</p> <p>Producto ecuatoriano altamente apreciado por su calidad.</p> <p>Acceso a frutas exóticas y tradicionales apreciadas por el mercado meta</p> <p>Creciente producción orgánica</p> <p>Las materias primas de apoyo al insumo principal (chocolate y cereales), se producen en el Ecuador y son de alta calidad.</p> <p>Existen alternativas para procesos de producción acorde a objetivos de la empresa.</p> <p>Mercado destino con economía estable, alto poder adquisitivo, estabilidad política, alta población, marco legal regulatorio claro.</p> <p>Consumo de frutas exóticas y deshidratadas creciente en el Reino Unido.</p> <p>Aprecio por la producción orgánica y comercio justo.</p> <p>Acceso a frutas exóticas altamente apreciadas en el Reino Unido a precios mínimos.</p> <p>Redes de distribución para tiendas gourmet, numerosas, organizadas.</p> <p>Tendencia de consumo hacia el producto orgánico</p> <p>Preferencia por el factor salud sobre el factor precio en el mercado meta</p> <p>Tendencia al consumo de bocadillos en el almuerzo</p> <p>Atracción del mercado meta por productos exóticos.</p> <p>Red de distribución de tiendas gourmet</p> <p>Posicionamiento de frutas ecuatorianos</p> <p>Mercado centrado en la calidad</p> <p>Producción orgánica atrae al mercado meta</p>	<p>Marco fiscal ecuatoriano muy cambiante, lo que provoca incertidumbre en el cálculo de las cargas impositivas asociadas al proceso de negocio.</p> <p>Economía dolarizada incrementa los costos de producción frente a competidores latinoamericanos y de ciertos lugares de Asia, dada la devaluación que otros países llevan a cabo para reducir sus costos productivos.</p> <p>Costos de producción orgánica incrementan el precio final, esto debido a que al no ser producción industrial, los costos unitarios son mayores, esto debe considerarse en el diseño de la propuesta financiera.</p> <p>Falta de experiencia en el campo, el país no es líder en este tipo de producción</p> <p>Ausencia de tratados comerciales entre Ecuador y Reino Unido; por lo que se debe pagar la tasa arancelaria correspondiente.</p> <p>Competencia significativa, tanto a nivel local como a nivel externo.</p> <p>Ausencia de tratado comercial con el mercado meta incrementa el precio final.</p> <p>Protección del sector agrícola en el mercado meta.</p> <p>Falta de contactos en el mercado meta</p> <p>Precio de producción mayor debido a dolarización</p>

Fuente: Salomé Arteaga  
Elaborado por: Salomé Arteaga

## **CAPÍTULO III**

### **3. PLAN DE MARKETING**

#### **3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS)**

- Establecer las características del plan estratégico de marketing desde el punto de vista de los componentes del mix (precio, plaza, promoción y producto) orientados a posicionar la marca en el mercado destino.
- Estimar las ventas tanto en etapa de lanzamiento como en etapa de estabilidad, es decir, el momento que el producto ha alcanzado al segmento de mercado apuntado.

#### **3.2 POSICIONAMIENTO**

El producto se posicionará como saludable, orgánico (producido sin el uso de pesticidas y en granjas que compartan cultivos con otros productos para que los vegetales mantengan condiciones de consumo ideales), basado en frutas exóticas, con alto contenido nutricional y energético ideal para consumo diario a media mañana o media tarde como parte de la jornada laboral. En el aspecto de importación, el producto se posicionará como de alta calidad y disponible todo el año para su colocación en perchas.

### **3.3 POLÍTICA DE PRODUCTO**

Se diseñará el producto a partir de la interacción de tres dimensiones de producto para desencadenar el proceso de compra en el público meta, estos son:

- Diseño del producto final, su propósito
- La estética del producto
- La marca del producto

#### **3.3.1 DISEÑO DEL VALOR AGREGADO O PROPÓSITO**

El producto serán frutas deshidratadas por medio de ósmosis, puesto que tiene las siguientes ventajas para el mercado gourmet:

- Admite pequeños volúmenes productivos, dado que la meta del mercado gourmet no se espera que las compras sean masivas.
- Los costos de inversión en activo fijo son bajos.
- No se requiere personal con preparación especializada, lo que reduciría el costo de mano de obra.
- Mantiene las características de los productos respecto a aroma, contenido nutricional, textura y demás, lo que es importante dado que el mercado meta es el gourmet.
- Permite diferentes tipos de empaque.

Dada la selección del método de ósmosis, se utilizará frutas con las siguientes características:

- Rígidas o semi rígidas
- Sin gran cantidad de semillas
- Fruta no madura ya que no se puede realizar el proceso si la pulpa esta líquida
- Fruta dulce

El mango seleccionado como eje del producto, presenta las siguientes ventajas comparativas frente a sus competidores en el mercado del Reino Unido:

**Tabla No. 19 Ventaja Competitiva de la fruta en su mercado**

Fruta	Característica para el mercado ingles	Ventaja comparativa competencia	Disponibilidad anual
Mango	Exótico	Cadena de producción orgánica. Acceso a variedad Haden <sup>4</sup> de pulpa firme y color y sabor agradable	Media estación <sup>5</sup>

Fuente: La autora  
Tabla elaborada por: La Autora

El otro componente del producto será la granola, que se producirá bajo los siguientes estándares:

- Avena integral con lo que se da acceso al producto a las personas que llevan dietas libres de gluten.
- Nuez, chispas de chocolate Pacari y miel como adhesivo de las barras.

<sup>4</sup> Mantecoso y aromático, pulpa firme lo que facilita su procesamiento, mediano a grande, semilla pequeña; se produce a gran escala en la costa ecuatoriana

<sup>5</sup> No se cosecha todo el año sino de octubre a enero

- Se incluirán presentaciones sin nuez para consumo de personas alérgicas a la misma.

El valor agregado al producto está en función de la elaboración de un producto que combina una serie de atributos deseados por el público meta, estos son:

- Frutas exóticas deshidratadas
- Granola y miel que provee un alto contenido energético de forma sana y natural y que toma en cuenta particularidades del consumidor, se usará avena integral, para que no contenga gluten el producto, para acceder al mercado que no consume este elemento por alergias o deseo de controlar el peso corporal.
- Facilidad de consumo como snack a cualquier hora del día
- Chocolate tipo Pacari, posicionado en el mundo como producto de alta calidad para añadir sabor
- Producción orgánica y de comercio justo

El producto enteramente desarrollado (materias primas y elaboración) se comercializará en barras de tamaño snack que se pueda consumir como bocadillos en lugares de trabajo, oficinas o escuelas; se buscará el posicionamiento de una golosina saludable, energética, libre de gluten y azúcar refinada; sustituto de la comida de media mañana, producido íntegramente de forma orgánica. De este modo el valor agregado al producto se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 20 Valor Agregado al Producto**

Dimensión	Valor agregado
Frutas deshidratadas	Exóticas Orgánicas De características superiores a competidores, en lo relativo a su origen orgánico
Granola	Basada en avena integral (fibra). Libre de gluten Uso de nuez para el contenido energético (presentaciones libres de nuez para alérgicos) Semillas de girasol (vitamina E) Miel como elemento adhesivo (libre de azúcar refinada y contenido energético)
Cobertura de chocolate	Tipo Pacari de la sierra sur del Ecuador de cadena productiva totalmente orgánica, este se obtendrá de la empresa PACARI, que posee las certificaciones de calidad y de producción orgánica que potencie el producto.
Proceso productivo	Ósmosis, que garantice la integridad de las propiedades de vitaminas y sabor de las frutas

Fuente: La autora  
Tabla elaborada por: La Autora

### 3.3.2 MARCA

Una vez diseñado el producto, se requiere crear una marca que posicione al mismo en el mercado de destino, para ello inicialmente es necesario determinar las dimensiones del posicionamiento que se pretende dar al producto, lo que se desarrolla en los siguientes ítems. Inicialmente debe diseñarse el nombre, que tiene los siguientes factores a considerar:

- Facilidad de pronunciación en habla inglesa
- Identificación con el origen del producto
- Identificación con la ventaja competitiva orgánica y saludable del producto

En función de estos parámetros a considerar, se plantea como alternativa de nombre QHALI KAY, palabra indígena quechua que significa: salud, energía, buen ánimo, este nombre está disponible en la Superintendencia de

Compañías, la captura de pantalla de la búsqueda se adjunta como ANEXO No 1 (Disponibilidad del nombre) al estudio.

De este modo se cumple con los parámetros de acuerdo a:

- Facilidad de pronunciación en habla inglesa; puesto que no contiene letras propias del idioma español y la secuencia de la misma es fácilmente pronunciable.
- Identificación con el origen del producto: el uso de una palabra indígena quechua ubica al producto en el contexto representativo de los Andes propios del país.
- Identificación con la ventaja competitiva orgánica y saludable del producto: la significación de la palabra encierra la ventaja competitiva del producto.

### **3.3.2.1 Logotipo**

El logotipo estará enfocado a posicionar el nombre del producto con el fin de que el cliente potencial se relacione con la marca y no con el tipo de snack, es decir, se pretende que el cliente utilice el nombre de la marca para efectuar el pedido; en este sentido se plantea el siguiente modelo de logo base y para cada sabor:

Gráfico No. 6 Logo base



Fuente: Salomé Arteaga  
Elaborado por: Salomé Arteaga

Si bien debe aclararse que el logo es el mostrado anteriormente para QHALI KAY la marca del producto, se considera necesario diseñar imagen para los diferentes sabores (esto a futuro como estrategia de integración del producto, para ampliar la línea con diferentes tipos de frutas), de modo que el consumidor identifique con claridad el tipo de fruta que contiene el producto que adquiere, así se muestra la siguiente idea:

Gráfico No. 7 Fruta del paquete Mango



Fuente: Salomé Arteaga  
Elaborado por: Salomé Arteaga

### **3.3.2.2 Slogan**

Debido a que el logo presenta las siguientes debilidades:

- No comunica el tipo de producto: snack saludable
- No comunica la ventaja competitiva: orgánico
- No comunica el producto base: origen

Se debe desarrollar el slogan que refuerce aquellos factores que el logo no comunica, para ello se propone:

**“DELICIOUS, HEALTHY AND NUTRITIOUS SNACK”**

### **3.3.2.3 Estética del producto**

Desde el punto de vista del diseño del branding, se procede a desarrollar la segunda parte del siguiente proceso de diseño de la marca; para ello se hace énfasis en la elección de colores, envase y etiquetas.

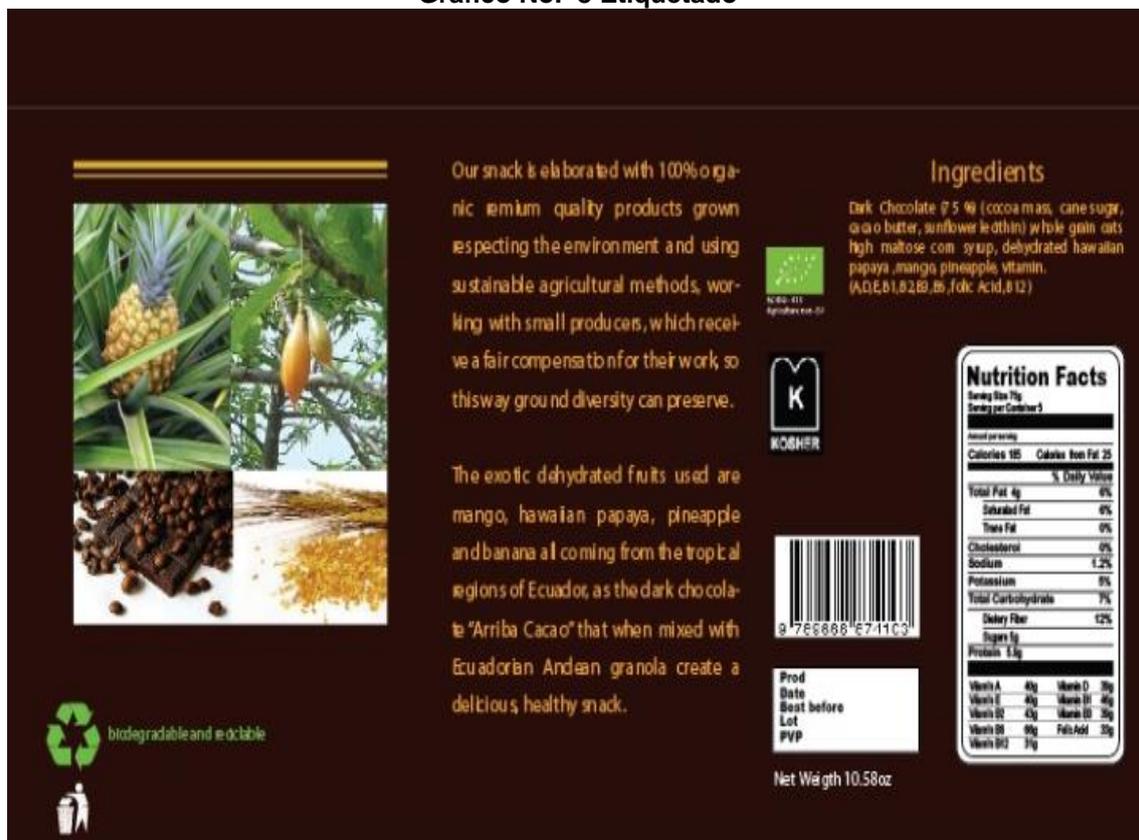
#### **3.3.2.3.1 Colores**

Se usará prevalencia de tonalidades cafés, blanco y oro, con el fin de relacionar el producto con el contenido del mismo, y tonalidades claras que estimulen el apetito.

### 3.3.2.3.2 Etiquetas

La etiqueta contendrá información nutricional, peso neto y demás exigencias del Reino Unido para productos comercializables en el país (peso neto, información nutricional, características del empaque y contraindicaciones si estas existen), el siguiente diagrama muestra la imagen final del etiquetado, además mostrará la simbología inherente a producción orgánica y socialmente responsable, el siguiente gráfico muestra en detalle el etiquetado final:

Gráfico No. 8 Etiquetado



Fuente: Salomé Arteaga  
Elaborado por: Salomé Arteaga

La etiqueta contiene información nutricional en el cuadro blanco inferior derecho, los ingredientes en el texto superior derecho, simbología de producción orgánica (cuadro verde), características del empaque (reciclable),

descripción del proceso de producción y ventaja competitiva del producto, toda esta información acorde a las leyes del Reino Unido y las necesidades de información del público meta.

### **3.3.3 POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

Se debe especificar el tipo de clientes de la empresa para establecer las políticas de servicio y atención al cliente, estos clientes son:

- Importadores de productos británicos que se comercializan en tiendas gourmets con distribución centralizada en grandes distritos poblacionales urbanos del Sur del Reino Unido.

Las características del cliente, puede servir de base para la distribución mayoritaria del producto, las características son las siguientes<sup>6</sup>:

- Se presenta en ferias de alimentos donde procede a establecer contactos para futuros negocios de importación.
- Solicita prueba de productos
- Exige certificaciones que permiten el consumo del producto en el Reino Unido
- Demanda pedidos desde varios kilogramos al inicio para hacer pruebas de mercado, hasta contenedores de toneladas métricas, es decir de 1000Kg

---

<sup>6</sup> La descripción de este tipo de comprador, se estableció en la etapa de investigación de mercado en el presente estudio.

- Genera compra repetitiva si la primera importación es exitosa

En función de estas características del cliente, se establecen las siguientes políticas de servicio:

- Se diseñarán kits de prueba para los importadores potenciales del producto
- Se garantizará la entrega de los volúmenes solicitados por el cliente en los tiempos requeridos.

### **3.4 POLÍTICA DE PRECIOS**

El precio se diseñara bajo los siguientes parámetros:

- El precio será mayor siempre al costo unitario de producción, por lo que inicialmente es necesario determinar dicho costo de producción.
- Precio orientado al promedio del mercado de productos similares en los mercados gourmet, se tomará el 80 % del precio medio de los productos similares, con el fin de ser competitivo y ofrecer la posibilidad al distribuidor de ganar un margen por unidad importante, y para impulsar el producto en buenos lugares en percha.

En este sentido, se diseña primero el costo mínimo de producción de la empresa en la siguiente tabla:

Tabla No. 21 Costo directo de producción

Ingrediente		Proporción en peso 75 gr	Costo USD	Costo ponderado
Fruta (promedio)		30%	1	0,3
Avena		40%	0,45	0,18
Chocolate		15%	1	0,15
Nuez		10%	0,75	0,075
Miel		5%	0,25	0,0125
Total materia prima				0,7175
Mano de obra				0,05
<b>Total costo bruto USD</b>				<b>0,77</b>

Ingrediente	Proporción en peso 75 gr	Costo USD	Costo ponderado
Fruta (promedio)	30%	1	0,3
Avena	40%	0,45	0,18
Chocolate	15%	1	0,15
Nuez	10%	0,75	0,075
Miel	5,00%	0,25	0,0125
Total materia prima			0,7175
Mano de obra			0,05
<b>Total costo bruto USD</b>			<b>0,77</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La Autora

Debe tomarse en cuenta que los valores considerados en la tabla superior son estimaciones respecto a la cantidad de producto que entra en cada unidad de producto final, la avena que se utiliza es sin gluten, acorde a lo planteado en el diseño del producto previamente; la nuez es el producto de costo relativo más alto después del mango, pero se considera que este último puede obtenerse a menor costo en compra por volumen; los costos mostrados son máximos, es decir, sería la cantidad más alta que podría llegar a costar una unidad de producto, de modo que mejoras en la eficiencia productiva futura, lograda en etapa de implementación del producto, o mejoras en los procesos

de negociación de materia prima, podrían generar costos productivos incluso menores.

Esta información indica que 0.77 USD es el valor límite inferior por el paquete de 75 gramos del producto es decir, bajo ningún concepto el precio podrá ser inferior a este valor porque involucraría pérdida para la empresa.

En lo relativo al precio de la competencia directa, la siguiente tabla determina los precios medios de los productos de iguales características que el planteado en el proyecto y que son comercializados en las tiendas gourmet:

**Tabla No. 22 Precio Competencia Directa**

Nombre	Código	Precio 100 gr.		Precio 75 gr.
		libras	USD <sup>7</sup>	USD
Banana, mango y Brazil	A	£2,35	\$4,03	\$3,02
Tropical Wholefoods 5 frut salad bar	B	£2,27	\$3,89	\$2,92
Yu! Granola mango	C	£2,00	\$3,43	\$2,57
Nakd banana crunch	D	£2,29	\$3,93	\$2,94
<b>Promedio</b>				<b>\$2,86</b>

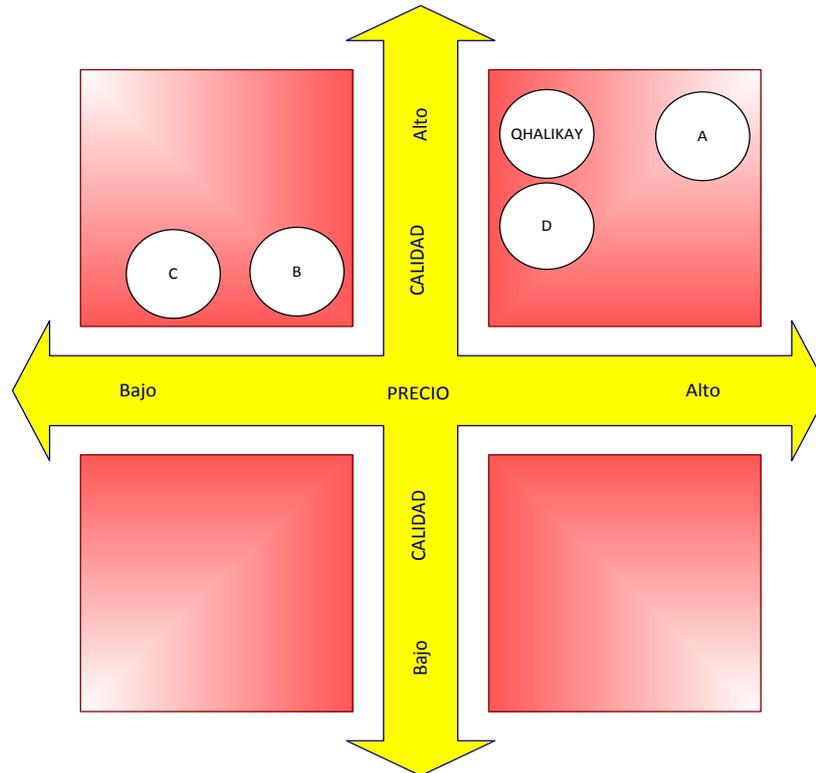
Fuente: [www.mysupermarket.co.uk/ocado/bundle/196043\\_833080.html](http://www.mysupermarket.co.uk/ocado/bundle/196043_833080.html)

Tabla elaborada por: La Autora

Como puede observarse, el precio promedio de la competencia directa es de 2.86 USD la unidad de 75 gramos, tomando en cuenta que este es un precio al consumidor final, se fija el margen de 80% sobre el precio medio lo que lleva a un precio de 2.29 USD para el producto (de este modo el vendedor puede fijar un precio comparable a los competidores directos). El siguiente diagrama muestra la posición de QHALI KAY frente a la competencia directa:

<sup>7</sup> 1.72USD/Libra esterlina mayo 2015

Gráfico No. 9 Posicionamiento



Fuente: Salomé Arteaga

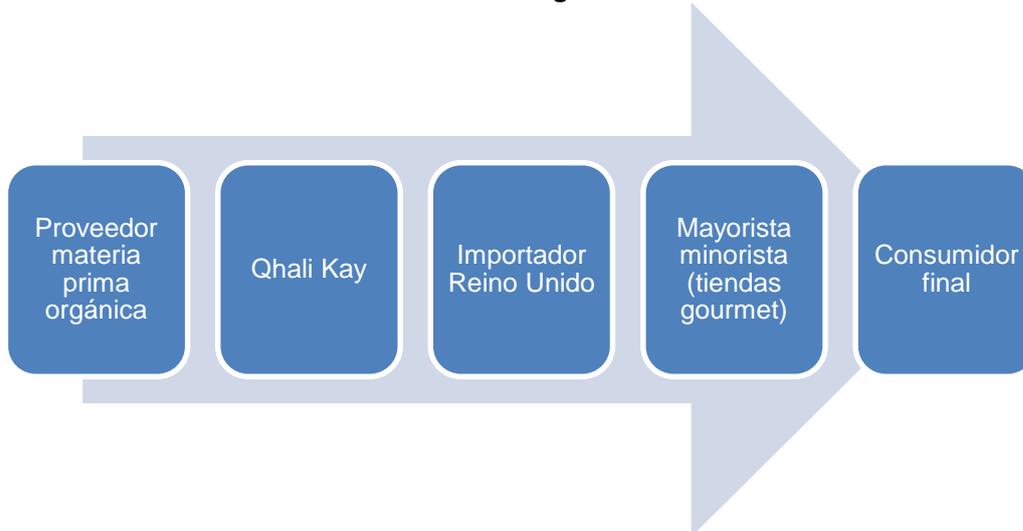
Elaborado por: Salome Arteaga

La figura anterior implica que la marca pretende ubicarse en la mente del consumidor como un producto de bajo precio (menor al promedio de la competencia directa) pero de alta calidad, puesto que posee certificación de producción orgánica.

### ***Política de Distribución***

El esquema de distribución de la empresa obedecerá al siguiente diagrama:

Gráfico No. 10 Diagrama de Distribución



Fuente: Salomé Arteaga

Elaborado por: Salomé Arteaga

Se puede observar que la empresa ocupará una posición intermedia en la cadena de distribución, como ente agregador de valor, donde los proveedores de materia prima son agricultores locales (mango), empresas con producción orgánica de chocolate (PACARI), y demás elementos adquiridos a pequeños productores que mediante una inspección garanticen calidad con el fin de obtener el certificado fitosanitario y de trazabilidad sin inconvenientes; sin embargo, esto implica que al no vender al consumidor final, la organización tendrá que ceder comisiones al canal, específicamente al importador y al mayorista, por esta razón, se debe establecer una estrategia de precio referencial para el producto, pero darle libertad al importador de fijar el precio final (es decir que la empresa no fijará el precio de venta al público, pero lo sugerirá, en este caso como el precio medio de mercado 2.86USD por unidad), mejorando así su margen y por ende su interés en la comercialización del producto, la empresa deberá ajustarse a un valor de venta mínimo para potenciar el canal de distribución. Se potenciará el contacto con los siguientes importadores, debido a su especialización en tiendas tipo gourmet:

**Tabla No. 23 Contacto de Distribuidores Gourmet**

Nombre	Puntos de venta estimados en el mercado meta	Clase de punto de venta gourmet	Ventas mensuales por punto de venta
Envis Foods	112	Almacén general	£627.290,23
Evans Gray & Hood Foods Limited	115	Almacén general	£627.290,23
Hider Food Imports Ltd	115	Almacén general	£627.290,23
Essential Trading Cooperative	113	Almacén general	£627.290,23
Rio Trading Co	116	Almacén general	£627.290,23
Community Foods Ltd	114	Almacén general	£627.290,23
Bespoke Foods	6	Minorista tradicional	£170.679,83
Planet Organic	5	Minorista tradicional	£170.679,83
Building Bridges Ltd	8	Minorista tradicional	£170.679,83

Fuente:

[www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/ESTUDIO%20DE%20MERCADO%20DE%20ALIMENTOS%20GOURMET.pdf](http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/ESTUDIO%20DE%20MERCADO%20DE%20ALIMENTOS%20GOURMET.pdf)

Elaborado por: La Autora

Debe aclararse que los distribuidores tipo almacén general, no tienen puntos de venta propios sino tiendas gourmet a las cuales distribuyen los productos que importan, por ello el número elevado de puntos de venta, mientras los distribuidores de tipo minorista tradicional son importadores que comercializan los productos directamente en sus tiendas de marca, por lo que los puntos de venta son menores en número, debido a esto se hará énfasis en los distribuidores tipo almacén general para las negociaciones.

### 3.5 POLÍTICA DE PROMOCIONES Y DESCUENTOS

La política de descuentos se aplicará como incentivo al canal distribuidor en función de su fidelidad, es decir, si se genera compra repetitiva del cliente con una frecuencia trimestral que garantice la reposición del producto en las perchas, la empresa aplica un descuento a cliente tipo estrella, si se encuentra en el 25% superior de volumen de ventas de la empresa, este descuento estará

en función del valor bruto de ventas (sobre precio acordado con el comprador) y se aplicará de forma progresiva desde el primer año (5% año 1, 10% año 2, 15% año 3, 20% año 4 y 25% año 5), será independiente de la comisión que obtiene el canal distribuidor y ascenderá al 2% del valor de ventas brutas, es decir, se aplicará un descuento del 2% al 25% de las ventas brutas al año 5; se considerará este porcentual como costo de ventas para el producto en los procedimientos inherentes a la evaluación financiera.

### **3.5.1 Relaciones públicas**

La estrategia comunicacional se basará en multicanales, estos serán:

- Tradicionales: entrevistas personales en ferias, llamadas vía Skype.
- Internet: redes sociales, pagina web

Se potenciará el mensaje de la producción orgánica de todos los componentes del producto, tipo de frutas y contenido nutricional y energético, para posicionar la marca como fuente de alimentación diaria para la media tarde o media mañana; esto con el fin de que el mercado meta relacione el consumo del producto como una fuente de energía sana que consumir a lo largo de la mañana o tarde como un snack saludable; esto de la mano del hecho de que las tendencias de consumo actuales remarcan el consumo de productos saludables, que no atenten contra la salud y cuyos procesos de producción sean ecológicamente amigables y socialmente responsables.

### 3.5.2 Publicidad

La estrategia publicitaria se dará a través de:

- Materia BTL: fundamentalmente para su colocación en puntos de venta (tiendas gourmet), es decir, en las tiendas gourmet se deja junto con el producto el material BTL para su colocación en perchas; y ferias donde las personas que están en el stand colocan el material y lo entregan a sus destinatarios, el modelo será el que sigue:

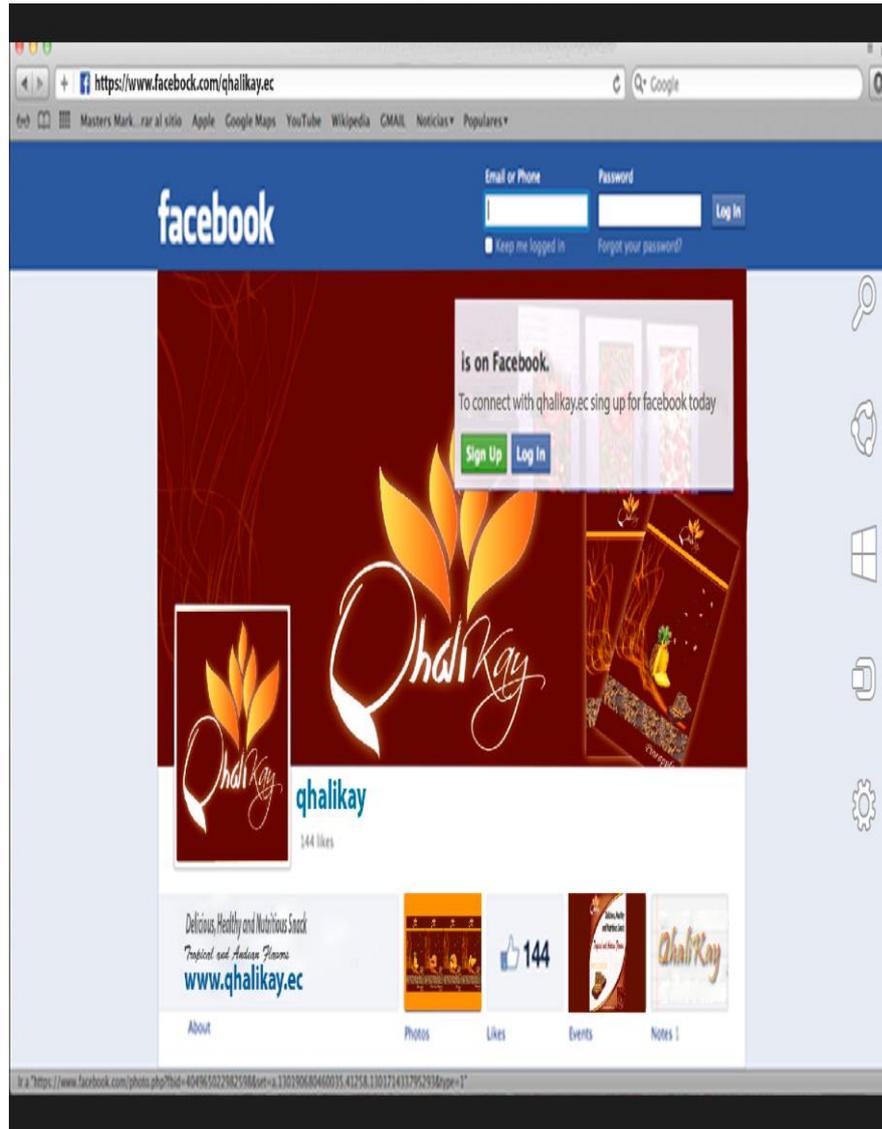
Gráfico No. 11 Poster



Fuente: Salomé Arteaga  
Elaborado por: Salomé Arteaga

- Estrategia de redes sociales; mediante la apertura de una página de Facebook, donde el cliente pueda hacer llegar sus sugerencias directamente a la empresa, el modelo será el que sigue:

Gráfico No. 12 Redes Sociales



Fuente: Salomé Arteaga

Elaborado por: Salomé Arteaga

- Mailing y publicidad en web; esto se realizará a través de un pago anual para posicionar la marca en el sistemas como Messenger o Facebook, los pagos son de 15USD a 30USD al año en cada plataforma y se registran en el estado financiero como gastos publicitarios, con el fin de que los clientes que por segmentación tienen una vida laboral activa, estarán en contacto con este tipo de medios, en este sentido, la siguiente imagen muestra la idea planteada:

Gráfico No. 13 Mailing y Empresas de mensajería



Fuente: Salomé Arteaga

Elaborado por: Salomé Arteaga

La promoción se llevará a través de la presencia en ferias en las zonas de interés del Reino Unido, el cronograma de las mismas se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 24 Cronograma de Ferias Alimenticias en Reino**

Feria	Speciality & Fine Food Fair
	Lunch! (Trade)
	International Food Exhibition IFE
	Food and Drink Expo
	Natural& Organic Products
Fecha respectiva	7 al 9/ septiembre 2017
	23 al24/septiembre 2017
	22 al 25/ marzo 2017
	24-26/marzo 2017
	13 al 14 /abril 2017
Especialidad	alimentos locales e internacionales y bebidas finas
	quesos, café, snacks, especias, panes, jugos
	Delicatessen, Internacionales, Productos Frescos, Comida natural, Vinos
	chocolate, confitería, frutas, queso, carne, galletas, salsas
	comida artesanal, de especialidad, orgánica, vegetariana, de comercio justo
Tipo de Asistentes	8298 visitantes retailers independientes, delicatessen, restaurantes, hoteles
	5.900 compradores profesionales
	28000 visitantes minorista, mayoristas, importadores, distribuidores
	tiendas especializadas, minoristas, distribuidores
	más de 1000 compradores minoristas, especializados, distribuidores

Fuente: (The Guild of Fine Food Uk, 2016)

Elaborado por: La Autora

La presencia en estas ferias se dará a través de degustaciones y muestra de productos mediante stands, las siguientes imágenes muestran la planificación al respecto:

**Gráfico No. 14 Degustación en ferias**

Fuente: Salomé Arteaga

Elaborado por: Salomé Arteaga

Es decir, la empresa tendrá un stand con productos para su degustación y a partir de ahí se realizarán los contactos de negocios que faciliten la ubicación del producto en perchas del mercado meta, el jefe de marketing acudirá solo el primer año, a partir del segundo, se acompañará por el asistente, esto con el fin de reducir costos.

### **3.5.3 PLAN DE ACCIONES DE MARKETING**

La planeación del marketing se resume en la siguiente tabla:

Tabla No. 25 Plan Acciones de Marketing

Proceso: Marketing.				Fecha emisión:				Fecha versión:		
<b>Objetivo:</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la base de clientes de la empresa para superar los ingresos organizacionales.</li> <li>Lanzar el producto QHALI KAY al mercado del Reino Unido</li> </ul>										
CONTACTOS Y PRESENCIA EN FERIAS										
Actividades/sub-actividades		Cronogram a Meses		Responsable	Con quié n	Recursos				Observacione s
		Ini ci o	Fi n			Téc nico s	Econ ómic os	Hu man os	C o s t o	
A 1.1	Contacto inicial con el cliente	1	1	Profesional responsable.				X		Personal Interno
A 1.1.1	Establecer en entrevista inicial necesidades	1	1					X		Personal Interno
A 1.1.2	Determinar citas para ferias	1	1					X		Personal Interno
A 1.1.3	Planificar material para ferias	1	3					X		Personal Interno
A 1.2	Reservas de espacios, pasajes y demás	3	3	Profesionales responsables del área.	Asis tent e.			X		Personal Interno
A 1.2.1	Confirmación citas preestablecidas	3	3					X		Personal Interno
A 1.2.2	Actividades en feria	4	4					X		Personal Interno
A 1.2.3	Establecer pre contactos	4	4					X		Personal Interno
A 1.2.4	Potenciar futuras ventas	4	4	Secretaría.	Asis tent e.	X	X	X		Personal Interno
A 1.3	Cerrar negocios	5	5					X		Personal Interno
A	Estructurar planes de	5	6			X		X		Personal

1.3.1	envío y entrega									Interno	
A 1.3.2	Entregar producto	6	6				X	X		Personal Interno	
A 1.3.3	Valorar satisfacción del cliente	6	6					X		Personal Interno	
<b>ELABORADO POR:</b>				<b>REVISADO POR:</b>				<b>APROBADO POR:</b>			
<b>Nombre completo:</b>				<b>Nombre completo:</b>				<b>Nombre completo:</b>			
<b>Fecha:</b>				<b>Fecha:</b>				<b>Fecha:</b>			
<b>Firma:</b>				<b>Firma:</b>				<b>Firma:</b>			

Fuente: La autora  
Elaborado por: La Autora

El cuadro anterior muestra las actividades que se desarrollarán a nivel de departamento de marketing, con el fin de que se logren los contactos que garanticen las ventas que la empresa ha previsto, los costos asociados a estas actividades son los costos de venta que se muestran en el capítulo financiero, puesto que son actividades efectuadas por el personal interno de la empresa al cual se le paga un sueldo y comisiones por dichas acciones, los descuentos por promoción se toman como descuento a las ventas brutas, acorde a lo que se detalla en el capítulo financiero.

### **3.5.4 PLAN DE VENTAS**

#### *a. Estrategia de Ventas.*

La estrategia de ventas es desarrollada en etapas anteriores de este estudio, se basará en el contacto logrado con importadores locales de fruta y snacks del Reino Unido, que se especialicen en ventas al canal de distribución gourmet.

#### *b. Fuerza de Ventas.*

La fuerza de ventas será de dos personas, el gerente comercial y un asistente que se encargarán de la gestión de las ferias, puntos de contacto y cierre de negocios que será la estrategia central de ventas de la organización, los perfiles de estos puestos se desarrollan más adelante en este capítulo. Se considera que este personal será suficiente, puesto que las ferias tiene un cronograma establecido y no demandan presencia continua, además, la

mayoría de contactos se hace vía mail y comunicación por Skype, facilitándose el proceso para ser realizado en oficina principalmente.

*c. Condiciones de Venta.*

Las condiciones aplicables para la venta serán las siguientes:

- Negociación a través de cartas de crédito del banco del Exportador (QHALI KAY ) y el banco del importador en el Reino Unido, es decir, el banco del importador emitirá una carta de crédito al banco del exportador, misma que será habilitada para cobro el momento que la mercancía es entregada en puerto al importador.
- Se establecerán tasas forward fijas a la fecha de negociación para mitigar el riesgo de pérdida en la transacción por cambios en la tasa de cambio de dólares a libras esterlinas; es decir, que a la fecha de la firma del contrato de compra venta, se fijará la cotización de la libra esterlina a dólares.
- Se establecerá como Incoterm, la responsabilidad del exportador hasta el puerto de descarga y al importador corresponderá la desaduanización de la carga una vez aceptada la factura; es decir que se hará la exportación mediante CIF, de modo que el transporte, trámites y seguro correrá a cargo del exportador hasta llegar a zona de aduana del país destino, el transporte interno correrá a cargo del importador.

*d. Canales de Distribución.*

El canal de distribución, será el diseñado con anterioridad, se buscará importadores que puedan ubicar el producto en su red de distribución sea propia (minoristas tradicionales) o en mediante intermediación (bodega general).

*e. Plan de Ventas Anual.*

En función del número de puntos de venta del mercado meta seleccionado, se plantea una participación del mercado que cumpla las siguientes características:

- Participación de la demanda de los almacenes generales del 10% de los puntos de venta y un crecimiento de 1% del mismo en el periodo de análisis (cinco años) hasta alcanzar el 15%.
- Presencia en el 10% de los minoristas tradicionales inicialmente y un incremento de 2.5% anual durante el periodo de análisis.

Bajo este escenario, se muestra el número de puntos de venta que se espera puedan alcanzarse en el mercado meta:

**Tabla No. 26 Puntos de Venta**

Puntos de venta meta	Año				
	1	2	3	4	5
Almacén general	69	76	83	90	96
Minorista tradicional	2	3	3	4	4
Total puntos de venta	71	79	86	94	100

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

Los puntos de venta registrados en la tabla previa, corresponden a los porcentajes descritos aplicados a la tabla No. 19 Contacto de distribuidores gourmet del presente estudio; por ejemplo, los 69 puntos de venta en almacenes generales corresponden al 10% del total de los mismos, registrados en la tabla 19.

*f. Estimaciones de Venta.*

En función de los puntos de venta que se pretende captar, se prevén las ventas estimadas de la empresa bajo las siguientes condiciones:

- Se espera efectuar cuatro envíos de producto anualmente (uno cada trimestre)
- Se espera ubicar dos cajas de 100 unidades (agrupadas en 25 cajas de 4 unidades como las diseñadas con anterioridad) cada una en cada punto de venta durante un periodo de tres meses (para su agotamiento y recarga con el siguiente envío)

En estas condiciones, el siguiente cuadro muestra las estimaciones de ventas de la empresa:

**Tabla No. 27 Puntos de venta meta**

Puntos de venta meta	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
Total puntos de venta	71	79	86	94	100
Cajas por punto de venta	2	3	4	5	6
Cajas por envío	142	237	344	470	600
Cajas al año (4 envíos)	568	948	1376	1880	2400
<b>Unidades al año (100 unidades por caja)</b>	<b>56800</b>	<b>94800</b>	<b>137600</b>	<b>188000</b>	<b>240000</b>
<b>Total anual (2.29USD/unidad)</b>	\$130.072,00	\$217.092,00	\$315.104,00	\$430.520,00	\$549.600,00

Fuente: La autora

Elaborado por: La autora

Se verifica en función de la información anterior, que no se sobrepase la producción máxima establecida previamente:

**Tabla No. 28 Participación de la demanda**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Producción unidades	56800	94800	137600	188000	240000
producción en gramos (75 gr por unidad)	4260000	7110000	10320000	14100000	18000000
producción Kg	4260	7110	10320	14100	18000
producción tm	4,26	7,11	10,32	14,1	18
Participación de la demanda insatisfecha	0,0009%	0,0015%	0,0020%	0,0026%	0,0031%

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

Se puede observar que para todo el periodo analizado, la producción se mantiene por debajo del 0.0035% de la demanda insatisfecha establecida como meta del estudio en el presente estudio, lográndose un incremento sostenido de la producción hasta lograr un 0.0031% de participación, alcanzando casi el máximo y sentar las bases de crecimiento futuro.

### 3.6 PLANES OPERATIVOS

#### Plan de Establecimiento.

**Tabla No. 29 Plan Operativo Establecimiento**

Proceso: Marketing.		Fecha emisión:				Fecha versión:				
Objetivo:										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Forjar una relación a largo plazo con los contactos establecidos en ferias</li> <li>Generar proceso de compra repetitivo</li> </ul>										
Actividades/sub-actividades		Cronograma Meses		Responsable	Con quién	Recursos				Observaciones
		Inicio	Fin			Técnicos	Económicos	Humanos	Costo	
A 1.1	Establecer una política de servicio con evaluación de calidad percibida continua	1	1	Gerencia	Asistente			X		Personal Interno
A 1.1.1	Contacto con el cliente al menos mensual	1	1					X	Correo, skype	Personal Interno
A 1.1.2	Monitoreo de calidad de producto en puntos de venta	1	1					X		Personal Interno
A 1.1.3	Reposición de existencias defectuosas	1	3					X	Antes	Personal Interno

									d e e n v i o		
<b>A 1.2</b>	Monitoreo de la red de distribución	3	3	Gerencia	Asist ente.			X		Personal Interno	
<b>A 1.2.1</b>	Recomendaciones con otros clientes como evaluador de la calidad percibida	3	3					X		Personal Interno	
<b>A 1.2.2</b>	Compra repetitiva estimulada por descuentos en compras anticipadas	4	4					X	P r o m o c i ó n		
<b>A 1.2.3</b>	Garantizar la disponibilidad del producto en perchas, mediante producción acelerada para guardar en stock	4	4	Producción				X		Personal Interno	
<b>ELABORADO POR:</b>				<b>REVISADO POR:</b>				<b>APROBADO POR:</b>			
<b>Nombre completo:</b>				<b>Nombre completo:</b>				<b>Nombre completo:</b>			
<b>Fecha:</b>				<b>Fecha:</b>				<b>Fecha:</b>			
<b>Firma:</b>				<b>Firma:</b>				<b>Firma:</b>			

Fuente: La autora  
Elaborado por: La Autor

## Plan de Lanzamiento.

Tabla No. 30 Plan Operativo de Lanzamiento

Proceso: Marketing.				Fecha emisión:				Fecha versión:			
<b>Objetivo:</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una red de contactos de negocios potenciales</li> <li>• Cerrar negocios iniciales de la empresa</li> </ul>											
CONTACTOS Y PRESENCIA EN FERIAS											
Actividades/sub-actividades		Cronograma Meses		Responsable	Con quié n	Recursos				Observaciones	
		Ini cio Se pti em bre	Fin Di cie mbre			Téc nico s	Econó micos	Hum ano s	C o s t o		
A 1.1	Diseño de materia BLT y Trade	1	1	Gerencia de marketing	Asist ente			X		Personal Interno	
A 1.1.1	Diseño de muestras para la degustación	1	1					X		Personal Interno	
A 1.1.2	Publicidad en medios electrónicos para crear expectativa en ferias	1	1					X		Personal Interno	
A 1.1.3	Carpeta de contactos	1	3					X		Personal Interno	
A 1.2	Llamadas frecuentes	3	3	Gerencia de marketing	Asist ente.			X		Personal Interno	
A 1.2.1	Cita en Reino Unido con compradores potenciales y cierre de negocios	3	3					X		Personal Interno	
A 1.2.2	Valoración de servicio	4	4					X		Personal Interno	
<b>Nombre completo:</b>				<b>Nombre completo:</b>				<b>Nombre completo:</b>			

Fuente: La autora

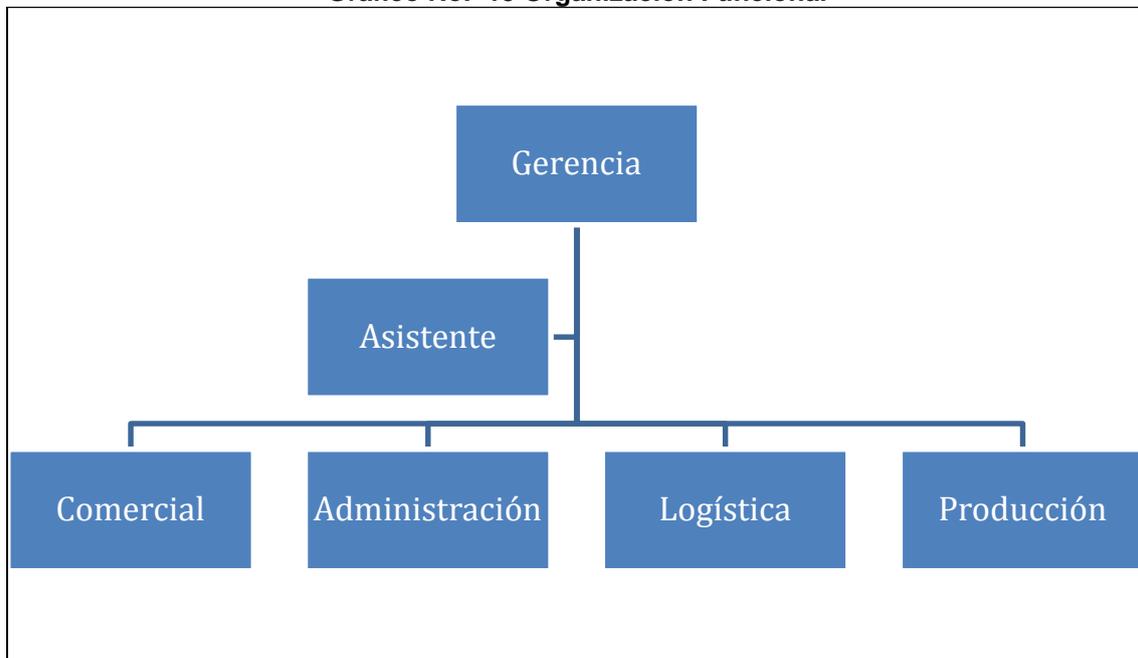
Elaborado por: La Autora

Tanto los planes operativos como de lanzamiento, corresponden a las hojas de ruta a seguir por la empresa para llevar a cabo el posicionamiento de la marca y alcanzar las metas de ventas y generación de contactos; debe considerarse que todo se hace en función del personal existente en la empresa, por lo que los costos financieros asociados, se registran como costos de ventas en el análisis financiero del presente estudio, todos los materiales a diseñar, que se detallan en ítems posteriores del estudio, se consideran parte integrante del costos publicitario y la promoción está considerada como % de las ventas brutas.

### 3.7 RECURSOS HUMANOS

#### 3.7.1 Organización Funcional

Gráfico No. 15 Organización Funcional



Fuente: Salomé Arteaga

Elaborado por: Salomé Arteaga

### 3.7.2 Plan de Recursos Humanos

La figura legal que tendrá la empresa se detallará más adelante en el presente estudio, los perfiles de cargo se muestran a continuación:

**Tabla No. 31 Gerencia**

NOMBRE DEL CARGO:	Gerencia
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	Junta de socios
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Ejecutar, las acciones de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus máximas autoridades.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emite informes de gestión y desarrolla planes de contingencia frente riesgos del entorno</li> <li>• Diseño y supervisión de estrategias de e-marketing</li> <li>• Diseño y supervisión de estrategias de bench-marketing</li> <li>• Negociación con grandes clientes</li> <li>• Diseño de estrategias de control de satisfacción al cliente</li> <li>• Control de desempeño de ventas e impacto de publicidad</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo/Personal de Oficinas de Apoyo</li> <li>• Decisiones sobre diseño de la comunicación</li> </ul>
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máster en ingeniería comercial o carreras afines</li> <li>• Seminarios o cursos de atención al cliente</li> <li>• Nivel de inglés de al menos el 80%</li> <li>• Experiencia 2 años mínimo en cargos similares</li> </ul>

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

**Tabla No. 32 Descripción cargo Asistente**

NOMBRE DEL CARGO:	Asistente
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Supervisión de los procesos operativos e interacción con el público interno
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción con los públicos internos</li> <li>• Gestión de los trámites internos y apoyo en planes de posicionamiento de marca</li> <li>• Asistencia al gerente</li> <li>• Direccionamiento de los trámites de las áreas</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones tomadas por sí mismo para la gestión de los procesos operativos</li> </ul>
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con título de secretaría</li> <li>• 100% de inglés hablado y escrito</li> <li>• Experiencia en la secretaría de otras instituciones</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de gestión</li> </ul>

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

**Tabla No. 33 Descripción cargo Vendedor**

NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Apoyo en los procesos administrativos
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las necesidades y deseos de los clientes.</li> <li>• Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios.</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Comercial</li> <li>• Dominio del idioma Inglés</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad</li> <li>• Facilidad de palabra</li> <li>• Empatía</li> <li>• Educación</li> </ul>

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

**Tabla No. 34 Descripción cargo Gerente Administrativo**

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE ADMINISTRATIVO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Ejecutar, las acciones de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus máximas autoridades.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Recursos Humanos</li> <li>• Gestión financiera y contable</li> <li>• Manejo de software empresarial</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar los contratos del personal que se integra a la empresa</li> <li>• Decisiones tomadas para la conducción administrativa y operativa de la empresa</li> </ul>
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con título de tercero o cuarto nivel en carreras administrativas o de RRHH</li> <li>• Menor a 30 años</li> <li>• Experiencia en el área de administración de empresas</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo</li> <li>• Asignación y aprovechamiento de los recursos</li> </ul>

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

**Tabla No. 35 Descripción Logística**

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE LOGISTICA
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Ejecutar, las acciones de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus máximas autoridades.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación procesos de comercio exterior</li> <li>• Supervisión de procesos de transporte y entrega</li> <li>• Supervisión de la coordinación de salida de mercancía proveniente de bodega de producción</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación, diseño de políticas de transporte y logística de productos</li> </ul>
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con título de tercero o cuarto nivel en carreras administrativas o de RRHH</li> <li>• Menor a 30 años</li> <li>• Experiencia en el área de administración de empresas</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo</li> <li>• Asignación y aprovechamiento de los recursos</li> </ul>

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

Se establecerán las siguientes condiciones de empleo:

- Los salarios oscilarán entre el mínimo legal de 366,00 USD hasta un máximo de 1200,00 USD para directores departamentales
- Se establecerá como base de la distribución de salarios, la serie geométrica para reducir el costo para la empresa y generar mayores salarios a los cargos más altos con el fin de lograr la participación de personal mejor calificado
- Se les dará todos los beneficios que contempla la ley.
- Se establecerá un incremento de la base salarial (salario mínimo) del 5% en promedio para cada año, superior a la inflación media

que corresponde a la pérdida de poder adquisitivo de los ingresos, para reducir la rotación de personal y no perder productividad por perder personal entrenado.

### **Equipo de asesores y servicios**

Los siguientes son los servicios que se gestionarán a través de outsourcing para la empresa:

- La organización usará el servicio de asesoría legal, provista por una organización externa, puesto que no se justifica la conformación de un departamento legal para la gestión de los procesos.
- La organización usará los servicios de una empresa de seguridad
- Se usará los servicios de una aseguradora de carga para reducir el riesgo de pérdida de la mercadería

### **Producción**

Se llevará a cabo con operativos con sin conocimientos específicos, se registrarán en los costos como mano de obra por unidad y accederán al sueldo básico y beneficios.

### 3.7.3 Previsión de Recursos Humanos

**Tabla No. 36 Nivel Salarial en función del tipo de cargo**

Personal Tipo	Número	Nivel de salario
Directivo	1	4
Técnico Nivel de Ingeniería	1	3
Título de tercer grado administrativo	1	2
Personal de respaldo administrativo con conocimientos específicos	1	1
Personal de respaldo administrativo	1	1

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

Del cuadro anterior, se establece que la empresa tendrá cuatro niveles salariales, esto se justifica en la siguiente tabla:

**Tabla No. 37 Justificación de los elementos de los niveles salariales**

Nivel	No de empleados	Justificación
4	1	Personal con mucha experiencia, preparación académica y contactos, que concentra un alto poder de decisión, debe ser estimulado para evitar su salida de los cargos
3	2	Personal con mucha experiencia y preparación académica, no tienen mayor poder de decisión, pero deben ser retenidos ofreciéndoles condiciones salariales competitivas.
2	1	Personal con experiencia en el cargo, toma tiempo entrenar nuevo personal, debe evitarse su salida cuando son buenos
1	2	Personal de apoyo operativo, no se requiere mayor experiencia sino proactividad, es el más fácil de reemplazar, pero se le puede estimular para que trate de subir de nivel

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

Con los datos mínimos, máximos y número de niveles además de la fórmula de la serie geométrica, se encuentra la razón de evolución de sueldos como:

**Tabla No. 38 Razón geométrica**

Niveles	4
Sueldo mínimo	\$ 366,00
Máximo	\$ 1.200,00
Razón	1,496,60

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

Fórmula usada:

$$Razón = \sqrt[niveles-1]{\frac{sueldo\ máximo}{sueldo\ mínimo}} = \sqrt[3]{\frac{1200}{366}} = 1,4966$$

En función de la razón geométrica calculada, se puede escalar los sueldos a través de la siguiente tabla:

**Tabla No. 39 Sueldos por nivel diseñados**

Nivel	Sueldo básico
4	\$1.200,00
3	\$807,76
2	\$543,73
1	\$366,00

Fuente: La autora

Elaborado por: La Autora

Los sueldos se obtienen multiplicando la razón por el valor de sueldo del nivel anterior, de este modo se garantiza máximo ingreso a los niveles superiores que tienen mayor nivel de preparación.

Gráficamente esta serie de salarios forman una curva creciente que permite generar el ingreso mayoritario para los niveles más altos que son los que requieren la mayor preparación, el gráfico se muestra a continuación:



Fuente: Salomé Arteaga

Elaborado por: Salomé Arteaga

### 3.8 MARCO LEGAL Y SOCIETARIO

#### 3.8.1 La sociedad

Inicialmente se debe determinar el tipo de empresa ideal, el mismo que se resume en el siguiente cuadro, las opciones y características disponibles en la normativa vigente:

Tabla No. 40 Tipo de organización

Criterio	Clasificación	Definición
Actividad	Sector primario	Directo de la naturaleza: agricultura, ganadería, entre otros.
	Sector secundario o industrial	Tiene proceso de transformación: construcción, maderera, entre otras.
	Sector terciario o servicios	Trabajos intelectuales o físicos: Transporte, educación entre otros.
Tamaño	Grandes	Grandes capitales, miles de empleados
	Medianas	Capitales medios, centenares o miles de empleados
	Pequeñas	Capitales pequeños, decenas de empleados
	Microempresas	Capitales mínimos, hasta doce empleados
Capital	Privada	Origen del capital privado
	Pública	Origen del capital estatal
	Mixta	Origen del capital público y privado
Ámbito	Local	Opera solo en la ciudad de origen
	Provincial	Opera en la provincia de origen
	Nacional	Opera en el país de origen
	Multinacional	Opera en países diferentes al de origen
Beneficios	Ánimo de lucro	Objetivo final es la ganancia
	Sin Ánimo de lucro	Objetivo final es la cobertura de servicios y provisión
Forma Jurídica	Unipersonal	Persona con capacidad legal para ejercer comercio
	Sociedad colectiva	Propiedad de más de una persona, los socios responden de forma ilimitada con su patrimonio
	Cooperativa	Sin ánimo de lucro, constituida para satisfacer la necesidad de un grupo
	Comanditarias	Son empresas con dos tipos de socios, colectivos de responsabilidad ilimitada y socios limitados, responsables solo de su capital
	Responsabilidad limitada	Socios asumen responsabilidad de forma limitada, responden solo por el capital que aportan a la empresa
	Sociedad Anónima	Socios responden con sus bienes, pero tienen posibilidades de ampliación de capital y captación.

Fuente: <http://ecuamundo.org/id24.html>

Elaboración: La Autora

En este sentido, la empresa a formar tendrá las siguientes características:

- Compañía de responsabilidad limitada ya que no se plantea la opción de captar capital externo a través de emisión de acciones.
- Con ánimo de lucro
- Con ámbito local
- Con capital de origen privado

- Considerada pequeña
- Empresa del sector secundario o industrial

### 3.8.2 Licencias y derechos

La marca registrada es el principal permiso que debe implementarse, en este sentido se identificaron, a través de la web para el registro, la disponibilidad de la marca propuesta, se determinó que no existen impedimentos legales para realizar el registro. El proceso de obtención de registros para la marca dura aproximadamente de cinco a seis meses después de iniciado el trámite. Los pasos y documentación necesaria a seguir, de acuerdo a la información obtenida del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) se muestran a continuación:

a) Llenar el formulario que entrega el IEPI, al cual se debe adjuntar:

- 1) Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (USD54, 00)
- 2) Cédula de Ciudadanía para personas naturales y nombramiento del representante legal para personas jurídicas nacionales.
- 3) En caso de personas naturales o jurídicas extranjeras, un poder para realizar el trámite.
- 4) Seis (6) etiquetas, si la marca tuviera un diseño o logo.
- 5) Documento de prioridad, si se hubiese solicitado un registro previo en otro país.

- b) Una vez ingresados los documentos, el IEPI revisará para verificar si están completos.
- c) Una vez que las observaciones, de existir, fuesen subsanadas, un extracto de la solicitud deberá ser publicado en la Gaceta del IEPI.
- d) Efectuada la publicación en la Gaceta, cualquier tercero que pudiera considerarse perjudicado con el registro podrá oponerse por escrito, y la contestación se realizará de la misma manera. En este momento, el IEPI determinará administrativamente a quién le corresponderá el derecho titular: al solicitante o a quien se opuso.
- e) La autoridad verifica la registrabilidad de la marca.
- f) Finalmente, el Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca. Este proceso puede prolongarse mediante apelaciones o recursos en caso de que las partes discreparan con la autoridad.
- g) Si la marca es aprobada, el título se emite al nuevo titular luego del pago previo de una tasa de USD 28,00 (pago a realizarse cada 10 años).” (IEPI, 2011)

De no haber oposiciones, este trámite tiene una duración aproximada de 5 a 6 meses.

### 3.8.3 Obligaciones Legales

Tomando como base legal el Código de la Producción, Comercio e Inversiones y su Reglamento<sup>8</sup>, indican que, el Régimen de Exportación Definitiva es el “régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables”<sup>9</sup>.

La exportación del producto, snacks de fruta deshidratada, se lo realizará bajo el Código Nandina 2006.00.00.00 y se utilizará el régimen 40 de Exportaciones a Consumo, que es el régimen por el cual las mercancías, nacionales o nacionalizadas, salen del territorio aduanero, para uso o consumo definitivo en el exterior. Las exportaciones no generan tributos o impuestos. Para que las mercancías salgan del país, se requiere la presentación de una Orden de Embarque (Código 15) y posteriormente se presenta la Declaración Aduanera de Exportación (40), teniendo como plazo para presentar la Declaración Aduanera Única (DAU) 15 días hábiles a partir del ingreso a Zona Primaria o de embarque. Su base legal se encuentra en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio, libro V del COPCI. (Aduana, 2012)

---

<sup>8</sup> Reglamento al Título de la facilitación Aduanera para el Comercio, del libro V del COPCI. Art. 158

<sup>9</sup> Código de la Producción, Libro V, sección II, Art.154

### 3.8.4 Permisos y limitaciones

Dado que se inscribirá la empresa como Compañía de responsabilidad limitada, estará obligada a obtener la inscripción en el R.U.C. para las sociedades que se encuentren bajo control de las Superintendencias de Compañías y Bancos, que son las sociedades de comandita simple o por acciones, cooperativas, sociedades civiles, sociedades de hecho y cualquier otro patrimonio que, aunque carente de personalidad jurídica, sea independiente de sus miembros. Los requisitos para obtenerlo son los siguientes:

- Copia del estatuto de la persona jurídica con certificación de inscripción correspondiente; Ley de Creación o Acuerdo Ministerial de creación, según corresponda.
- Nombramiento del Representante Legal, inscrito en el Registro Mercantil cuando así lo exija la Ley.
- Copia de la Cédula de Identidad y Papeleta de Votación del Representante Legal. En el caso de extranjeros: fotocopia y original de la cédula de identidad, pasaporte y censo.
- Fotocopia de un documento que certifique la dirección en la que se desarrolla la actividad económica: factura de tarificación eléctrica, agua potable o teléfono.

El cuerpo legal que norma los procesos de exportación e importación desde y hacia el Ecuador, se encuentran concentrados en la Ley de Comercio Exterior

e Inversiones; que entre otras normativas crea el Consejo de Comercio Exterior COMEXI, que el órgano desde donde emanan todas las políticas y estrategias que norman el comercio exterior ecuatoriano y al que deberá sujetarse el presente proyecto desde el punto de vista de la gestión comercial.

Es el Ministerio de Comercio Exterior el encargado de ejecutar las normativas emanadas desde el COMEXI, y es hacia donde deben direccionarse muchos de los trámites necesarios para llevar a cabo la iniciativa de exportación.

La promoción de la exportación y de las inversiones, estará a cargo de la CORPEI, este organismo se encarga de proveer asesoría y respaldo a las iniciativas orientadas a fomentar el comercio exterior y las inversiones en el país.

La presente iniciativa deberá trabajar directa o indirectamente con las siguientes entidades:

- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, MICIP
- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI
- Federación Nacional de Exportadores, FEDEXPOR
- Banco Central del Ecuador
- Servicio de Rentas Internas
- Corporación Aduanera Ecuatoriana, CAE
- Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios

- CORPECUADOR
- Ministerio de Medio Ambiente
- Ministerio de Defensa Nacional
- Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes o Psicotrópicas, CONSEP
- Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, MAG
- Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN
- Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, SESA
- Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, "Leopoldo Izquieta Pérez"
- Ministerio de Salud Pública, MSP

### **3.9 LOGÍSTICA**

La logística asociada al proceso de exportación, si se considera que se tratará de un producto alimenticio procesado, será en base CIF, con el fin de que al absorber costos se facilite el proceso de desaduanización para el cliente final y de este modo, se obtenga ventaja competitiva; el tiempo asociado se detalla a continuación:

- Preparación de documentos: 3 días
- Control aduanero: 1 día
- Manejo terminal portuario: 2 días
- Transporte interno: 2 días

Se puede concluir que el proceso de exportación dura 8 días en promedio y tiene un valor de exportación anual, que se detalla en el ANEXO No. 4 del estudio, como Costo anual de envío; Los documentos exigibles para la exportación se listan a continuación:

- Documento de embarque
- Factura comercial
- Declaración de exportación
- Lista de empaque

En lo referente al etiquetado, embalaje y empaque; la normativa 94/62/EC, brinda las especificaciones relativas en función del producto, normativas tales como tamaño, materiales de transporte, y características de los materiales que estarán en contacto con el producto. Dado que el producto usa chocolate en su composición, se debe tomar en cuenta también la normativa 2000/112/CE, que contiene información adicional que debe tener el envase respecto a nombres que puede usar el producto.

En lo referente a productos agrícolas y procesados de origen no animal, se exige una certificación reconocida por el Reino Unido (como se detalla más adelante) que garantice que el alimento es seguro para la salud y brinde un panorama de la trazabilidad del producto a través del seguimiento de sus ingredientes; la certificación también incluye la higiene en el proceso de producción y límites máximos en el uso de los plaguicidas, saborizantes y demás; en el Ecuador, la certificación la brinda el Instituto Izquieta Pérez y el

Ministerio de Agricultura a través AGROCALIDAD para lo cual se deben cumplir con los trámites y costos detallados en el ANEXO No. 3 Certificado fitosanitario, del presente estudio; el valor total de la certificación es de 619.00 USD.

El producto tendrá una clasificación arancelaria 2006.00.00.00 con las características que se muestran en el ANEXO No. 2 (término arancelario de exportación); esto con el fin de identificar el porcentual arancelario AD VALOREM aplicable a la partida, que para productos basados en frutos secos y hortalizas es de 3.69% (PROEcuador)

En lo relativo a la ubicación de la empresa, esta debe localizarse en una zona cercana a centros de acopio de la materia prima principal que es el mango, en este sentido se plantea localizarla en la provincia de los Ríos, lugar cercano al puerto de Guayaquil, y con gran concentración de agricultores con los que se pueda garantizar trazabilidad para el mango, en este sector, los arriendos no son muy altos, con 250,00USD de renta, se elige un local de 150 metros cuadrados (suficiente para una oficina pequeña y parte productiva) en las cercanías del Puerto Babahoyo, puesto que la accesibilidad a los ríos garantiza la llegada de la materia prima en buen estado; el ANEXO No.10, muestra las características de la localización en función de los parámetros de interés. En resumen, el proyecto se desarrollará en la Provincia de Los Ríos, por su cercanía a la materia prima, contará con una estructura administrativa productiva que garantice la producción de los snacks de alta calidad con los documentos legales habilitantes que la certifiquen a nivel internacional.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **4.1 PREMISAS IMPORTANTES ESCENARIOS**

Para el análisis financiero que se desarrollará en el presente estudio, se tomarán en cuenta las siguientes premisas, con el fin de realizar las previsiones:

- El entorno para el periodo de análisis se considera estable desde el punto de vista macroeconómico, en el sentido de que se tiene inflación controlada, y entorno político estable, tanto en el Reino Unido como en el Ecuador.
- Las preferencias de los consumidores identificadas se consideran estables a lo largo del periodo de análisis.
- Los envíos de producto se establecerán con una periodicidad estable, solamente con el fin de realizar las previsiones (cuatro envíos al año acorde a la logística diseñada), sin embargo, en proceso de implementación se podrían esperar cambios en la frecuencia de entrega de pedidos.
- Si bien los envíos son trimestrales, la producción se realiza de forma continua durante el año.

- El producto será almacenado en una bodega que garantice temperatura menor a 25 grados y mayor a 15 grados, además de estar aislada de la humedad para que el producto no pierda características (a pesar de estar empacado adecuadamente) hasta su envío, dadas sus características, puesto que no pierde sus bondades en condiciones adecuadas de ambiente.

En este contexto, se desarrollan las alternativas de análisis financiero a lo largo de los siguientes ítems.

#### **4.2 INDICADORES**

Para la evaluación del proyecto planteado desde el punto de vista financiero, se utilizarán los siguientes criterios:

- Cálculo del VAN, que corresponde a los valores actualizados de los flujos esperados de caja, para que el proyecto sea aceptable, este indicador debe dar mayor a cero, puesto que lo contrario implica que la inversión no debe realizarse.
- Cálculo del TIR, este valor es el costo máximo de la estructura de capital permisible para que el proyecto pueda llevarse a cabo, se dará la aceptación siempre y cuando este parámetro sea mayor a la tasa de descuento CPPC calculada.
- La razón B/C, que es la razón de rentabilidad del proyecto y que se considerará aceptable cuando sea mayor que uno.

- El periodo de recuperación de la inversión, que bajo ningún concepto podrá ser mayor que cinco años para llevar a cabo el proyecto, si este parámetro es mayor a cinco años, implica que la inversión no se recupera dentro del periodo de análisis y por lo tanto no debe realizarse.

#### 4.3 RESULTADOS PRIMER AÑO

Estará dado por el punto de equilibrio en ventas que debe presentar la empresa, con el fin de cubrir sus costos fijos aun cuando no se genere utilidad, estos resultados, para cada año, se muestran a continuación:

**Tabla No. 41 Punto de equilibrio**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Costos fijos <sup>10</sup>	\$61.362,98	\$66.253,99	\$71.673,40	\$77.922,13	\$84.356,00
Ingresos	\$130.072,00	\$217.092,00	\$315.104,00	\$430.520,00	\$549.600,00
Costos directos <sup>11</sup>	\$43.736,00	\$72.996,00	\$105.952,00	\$144.760,00	\$184.800,00
<b>Equilibrio ventas</b>	<b>\$92.448,17</b>	<b>\$99.816,86</b>	<b>\$107.981,63</b>	<b>\$177.395,84</b>	<b>\$127.088,97</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

#### 4.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y COSTOS DIRECTOS

Los costos y gastos asociados a esta cuenta se desarrollan a continuación:

<sup>10</sup> Los costos fijos corresponden a los costos operativos de la empresa que se detallan en el ANEXO No. 8 Costos operativos fijos

<sup>11</sup> El Detalle de cálculo de los costos directos productivos se adjunta en el presente estudio como ANEXO No. 9 Costos directos productivos

**Tabla No. 42 Sueldos personal administrativo**

Nivel salarial	Sueldo mensual	IESS 12.15%	13 ero	14 to	Reserva	Total mensual	Total anual	NT <sup>12</sup>	Total
4	\$1.200,00	\$145,80	\$100,00	\$30,50	\$30,50	\$1.506,80	\$18.081,60	1	\$18.081,60
3	\$807,76	\$98,14	\$67,31	\$30,50	\$30,50	\$1.034,21	\$12.410,56	1	\$12.410,56
2	\$543,73	\$66,06	\$45,31	\$30,50	\$30,50	\$716,10	\$8.593,21	1	\$8.593,21
1	\$366,00	\$44,47	\$30,50	\$30,50	\$30,50	\$501,97	\$6.023,63	1	\$6.023,63
<b>Total anual</b>									\$45.109,00

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

**Tabla No. 43 Gastos fijos**

Rubro	Mensual	Anual
<b>Servicios</b>		<b>\$2.040,00</b>
Luz	\$70,00	\$840,00
Agua	\$60,00	\$720,00
Teléfono	\$20,00	\$240,00
Internet	\$20,00	\$240,00
Insumos limpieza	\$15,00	\$180,00
Insumos papelería	\$15,00	\$180,00
Arriendo	\$250,00	\$3.000,00
Seguridad <sup>13</sup>	\$35,00	\$420,00
<b>Total</b>		<b>\$5.820,00</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

En lo relativo a los costos directos de producción, el ANEXO No. 5 muestra los costos directos productivos de una unidad de producto, con el importe correspondiente a los costos directos productivos anuales de la empresa, en función de la producción y el costo unitario, se muestra a continuación:

**Tabla No. 44 Punto de Venta Meta**

Puntos de venta meta	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
Almacén general	69	76	83	90	96
Minorista tradicional	2	3	3	4	4
Total puntos de venta	71	79	86	94	100
Cajas por punto de venta	2	3	4	5	6
Cajas al año (4 envíos)	568	948	1376	1880	2400
<b>Unidades al año (100 unidades por caja)</b>	<b>56800</b>	<b>94800</b>	<b>137600</b>	<b>188000</b>	<b>240000</b>
<b>Costo directo</b>	\$ 43.736,00	\$ 72.996,00	\$ 105.952,00	\$ 144.760,00	\$ 184.800,00

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

<sup>12</sup> Número de trabajadores

<sup>13</sup> Corresponde solo a monitoreo del sistema electrónico instalado

Los costos asociados a las ventas de producto de la empresa, se muestran en el estudio como ANEXO No. 6.

#### 4.5 CUENTAS DE RESULTADOS

En función de los ingresos y egresos organizacionales, desarrollados en otras etapas del estudio, se estima el estado de resultados organizacional para el primer año de funcionamiento:

**Tabla No. 45 Estado de Resultados**

Aporte	Año	2017
+	Ingresos	\$130.072,00
-	Costo directo	\$43.736,00
=	Margen bruto	<b>\$86.336,00</b>
-	Costos operativos	\$61.362,98
-	Depreciación	\$4.298,60
=	Margen operativo	<b>\$20.674,42</b>
-	Costos de ventas	\$16.434,39
=	Margen antes de interés e impuesto	<b>\$4.240,03</b>
-	Interés	\$2.559,57
=	margen antes de impuesto	<b>\$1.680,46</b>
-	Trabajadores 15%	\$252,07
-	IR22%	\$314,25
=	<b>Utilidad neta</b>	<b>\$1.114,15</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

#### 4.6 BALANCES PREVISIONALES

Para el año de partida del proyecto, el estado de situación inicial que se plantea tener se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 46 Balance provisional

<b>ACTIVOS</b>	<b>\$55.325,23</b>
Activo fijo	\$29.546,00
Activo corriente	\$25.779,23
Efectivo	\$25.779,23
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$55.325,23</b>
Pasivo	\$25.286,15
Deuda a largo plazo	\$25.286,15
Patrimonio	\$30.039,08
Capital	\$30.039,08

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

#### 4.7 RESULTADOS A 5 AÑOS

Una vez analizado el desempeño económico esperado de la empresa durante el primer año de la iniciativa de negocios, se desarrollan las previsiones para los cinco años de análisis establecido como periodo de evaluación del proyecto, esto se muestra a continuación:

Tabla No. 47 Estado de Resultados

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ingresos	\$130.072,00	\$217.092,00	\$315.104,00	\$430.520,00	\$549.600,00
Costo directo	\$43.736,00	\$72.996,00	\$105.952,00	\$144.760,00	\$184.800,00
Margen bruto	<b>\$86.336,00</b>	<b>\$144.096,00</b>	<b>\$209.152,00</b>	<b>\$285.760,00</b>	<b>\$364.800,00</b>
Costos operativos	\$61.362,98	\$66.253,99	\$71.673,40	\$77.922,13	\$84.356,00
Depreciación	\$4.298,60	\$4.298,60	\$4.298,60	\$2.378,60	\$2.378,60
Margen operativo	<b>\$20.674,42</b>	<b>\$73.543,41</b>	<b>\$133.180,00</b>	<b>\$205.459,27</b>	<b>\$278.065,40</b>
Costos de ventas	\$16.434,39	\$16.997,74	\$17.772,23	\$18.816,55	\$20.114,27
Margen antes de interés e impuesto	<b>\$4.240,03</b>	<b>\$56.545,67</b>	<b>\$115.407,77</b>	<b>\$186.642,72</b>	<b>\$257.951,13</b>
Interés	\$2.559,57	\$2.183,68	\$1.749,54	\$1.248,10	\$668,93
margen antes de impuesto	<b>\$1.680,46</b>	<b>\$54.361,99</b>	<b>\$113.658,24</b>	<b>\$185.394,62</b>	<b>\$257.282,20</b>
Trabajadores 15%	\$252,07	\$8.154,30	\$17.048,74	\$27.809,19	\$38.592,33
IR 22%	\$314,25	\$10.165,69	\$21.254,09	\$34.668,79	\$48.111,77
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$1.114,15</b>	<b>\$36.042,00</b>	<b>\$75.355,41</b>	<b>\$122.916,64</b>	<b>\$170.578,10</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

Con el fin de valorar el impacto de la variación de las condiciones de mercado, se analizan escenarios optimista y pesimista, el ANEXO No. 7 (estados de resultados optimista y pesimista) muestra los estados de resultados asociados a estos escenarios y los resultados de la evaluación financiera.

El cuadro precedente resume todos los ingresos y costos en que la empresa incurre, para generar la utilidad neta de fin de periodo, los valores de los rubros mostrados se detallaron en etapas previas del estudio.

#### 4.8 BALANCES PREVISIONALES

Es necesario desarrollar un balance provisional proyectado para el periodo de análisis, para ello se toma el activo neto (activo bruto menos depreciaciones) y se suma al corriente y el efectivo (mercancías e ingresos respectivamente), estos componentes son el activo; el pasivo está representado por el crédito amortizable a cinco años, y el patrimonio que se representa por las utilidades del ejercicio y las retenidas, que junto al pasivo equilibran los activos totales.

**Tabla No. 48 Balance Provisional**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$43.410,50</b>	<b>\$77.962,46</b>	<b>\$116.841,73</b>	<b>\$163.901,51</b>	<b>\$238.052,22</b>
Activo fijo	\$25.247,40	\$25.247,40	\$25.247,40	\$27.167,40	\$27.167,40
Activo corriente	\$18.163,10	\$52.715,06	\$91.594,33	\$136.734,11	\$210.884,82
Efectivo	\$18.163,10	\$52.715,06	\$91.594,33	\$136.734,11	\$210.884,82
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$43.410,50</b>	<b>\$77.962,46</b>	<b>\$116.841,73</b>	<b>\$163.901,51</b>	<b>\$238.052,23</b>
Pasivo	\$14.088,27	\$11.287,33	\$8.052,23	\$4.315,70	\$0,00
Deuda a largo plazo	\$14.088,27	\$11.287,33	\$8.052,23	\$4.315,70	\$0,00
Patrimonio	\$29.322,23	\$66.675,14	\$108.789,50	\$159.585,82	\$238.052,23
Capital	\$28.208,08	\$28.208,08	\$28.208,08	\$28.208,08	\$28.208,08
Utilidad ejercicio	\$1.114,15	\$36.042,00	\$75.355,41	\$122.916,64	\$170.578,10
Utilidad retenida		\$2.425,06	\$5.226,01	\$8.461,10	\$39.266,05

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

#### 4.9 VALOR Y RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

Una vez determinados los estados financieros base de la evaluación se procede a calcular los flujos de efectivo requeridos para llevar a cabo el cálculo del estado de flujo de efectivo necesario para la evaluación financiera, el procedimiento se muestra a continuación:

**Tabla No. 49 Flujo de efectivo**

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Año</b>
Utilidad neta		\$1.049,66	\$36.042,00	\$75.355,41	\$122.916,64	\$170.578,10
Depreciación		\$4.298,60	\$4.298,60	\$4.298,60	\$2.378,60	\$2.378,60
Amortización crédito <sup>14</sup>		-\$2.425,06	-\$2.800,95	-\$3.235,09	-\$3.736,53	-\$4.315,70
Inversión <sup>15</sup>	\$55.044,45					
Recuperación capital de trabajo						\$15.175,41
Rescate activos						\$11.893,00
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>\$55.044,45</b>	<b>\$2.987,68</b>	<b>\$37.539,65</b>	<b>\$76.418,92</b>	<b>\$121.558,70</b>	<b>\$195.709,41</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

Una vez identificado el flujo neto de efectivo esperado, es necesario dimensionar la tasa de descuento a la que estará sujeta la inversión, en este sentido, se toma la siguiente información vigente en el Ecuador a 30 de Junio de 2016, de acuerdo al Banco Central del Ecuador:

**Tabla No. 50 Tasa TMAR**

Riesgo país	9,13%
Tasa pasiva	6,01%
Inflación	1,59%
<b>TMAR<sup>16</sup></b>	<b>15,38%</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

<sup>14</sup> El valor de amortización del crédito, que se detalla en el ítem de financiamiento del presente estudio.

<sup>15</sup> Es un valor negativo puesto que representa el valor de la inversión inicial, que es salida de efectivo.

<sup>16</sup> TMAR = Riesgo país + tasa pasiva + inflación ( riesgo país + tasa pasiva)

Una vez diseñado el costo del capital propio (valor asociado a la inversión de los accionistas de la empresa), y tomando en cuenta las características del financiamiento del capital externo (cuyas características se detallan más adelante en este estudio), se diseña la tasa CPPC (costo promedio ponderado de capital) para el proyecto en análisis, el siguiente cuadro muestra el procedimiento:

**Tabla No. 51 Tasa CPPC**

Fuente	Costo	Proporción	Valor ponderado
Externa	15,50%	30,00%	4,65%
Propia	15,38%	70%	10,77%
<b>CPPC<sup>17</sup></b>			<b>15,42%</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

Haciendo uso de esta tasa de descuento, se actualiza la información del flujo de efectivo recabada, en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 52 Flujo efectivo actualizado**

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Flujo neto de efectivo	-	\$55.044,45	\$2.987,68	\$37.539,65	\$76.418,92	\$121.558,70	\$195.709,41
Flujo <sup>18</sup> actualizado	-	\$55.044,45	\$2.588,61	\$28.180,87	\$49.704,66	\$68.503,75	\$95.559,10
Flujo actualizado acumulado	-	\$55.044,45	\$52.455,84	\$24.274,98	\$25.429,68	\$93.933,43	\$189.492,53

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

#### 4.10 PRINCIPALES RATIOS

Finalmente, una vez determinado el flujo de efectivo actualizado, se calculan los indicadores financieros de la empresa que permitirán evaluar la calidad de

<sup>17</sup> CPPC = TMAR x % capital propio + Tasa activa x % capital externo

<sup>18</sup> Flujo actual año n = flujo año n / (1 + CPPC)<sup>n</sup>

la inversión realizada, estos indicadores son el VAN, el TIR la razón beneficio sobre costo (B/C) y el periodo de recuperación; estos indicadores o ratios de viabilidad financiera, se usan para evaluar la factibilidad financiera del proyecto; el siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos:

**Tabla No. 53 Indicadores Financieros**

VAN <sup>19</sup>	\$189.492,53
TIR <sup>20</sup>	73%
B/C <sup>21</sup>	4,44
PRI <sup>22</sup>	al tercer año

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

Como puede inferirse de los indicadores calculados, desde todas las aristas de medición tomadas el proyecto es rentable a mediano plazo; es decir, se genera un VAN positivo lo que implica un retorno neto en efectivo para el inversionista, un TIR superior a la tasa CPPC lo que implica un riesgo menor contrastado con el percibido, una relación costo beneficio superior a uno, lo que implica que cada dólar invertido se recuperará con una ganancia y además los recursos serán recuperables en menos de cinco años, por lo que el proyecto es rentable bajo todos los criterios de evaluación financiera seleccionados. En todos los escenarios analizados se identifica viabilidad financiera, lo que brinda un margen de seguridad para la inversión.

---

<sup>19</sup> VAN = suma flujos actualizados - inversión

<sup>20</sup> TIR:  $0 = \sum \frac{flujo_n}{(1+TIR)^n} - inversión$

<sup>21</sup> B/C = Suma de flujos / inversión

<sup>22</sup> PRI = tiempo en el cual se justifica la inversión con flujos actualizados

#### 4.11 PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

Las inversiones necesarias para llevar a cabo la producción en los volúmenes diseñados en etapas previas del estudio, se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla No. 54 Activo fijo requerido**

Rubro	Proveedor	Precio Unitario	Unidades	Total
<b>Equipos de computación</b>				<b>\$5.760,00</b>
Computadoras de escritorio	TELCOMSEL	\$600,00	4	\$2.400,00
Computadores de escritorio de alta gama aplicaciones publicitarias	TELCOMSEL	\$1.200,00	0	\$0,00
PC	TELCOMSEL	\$900,00	2	\$1.800,00
PC de alta gama aplicaciones publicitarias	TELCOMSEL	\$1.500,00	0	\$0,00
Copiadora impresora de alta gama	TELCOMSEL	\$1.500,00	1	\$1.500,00
Escáner	TELCOMSEL	\$250,00	0	\$0,00
Plotter	TELCOMSEL	\$1.500,00	0	\$0,00
D-Link <sup>23</sup>	TELCOMSEL	\$60,00	1	\$60,00
<b>Equipos de oficina</b>				<b>\$1.270,00</b>
Central telefónica	TELECTRO	\$250,00	1	\$250,00
Teléfonos	TELECTRO	\$35,00	12	\$420,00
Central y equipos de alarma	TELECTRO	\$600,00	1	\$600,00
<b>Muebles de oficina y maquinaria</b>				<b>\$22.516,00</b>
Escritorios individuales	ZOE	\$350,00	6	\$2.100,00
Sillas rotatorias	ZOE	\$50,00	6	\$300,00
Mesa de reuniones	ZOE	\$120,00	1	\$120,00
Sillas	ZOE	\$25,00	4	\$100,00
Sillón	ZOE	\$140,00	1	\$140,00
Deshidratador	(Guevara, 2010)	\$8.500,00	1	\$8.500,00
Ventilador industrial	(Guevara, 2010)	\$692,00	1	\$692,00
Balanza de mesa	(Guevara, 2010)	\$235,00	2	\$470,00
Pistola selladora	(Guevara, 2010)	\$350,00	1	\$350,00
Descorazonadores	(Guevara, 2010)	\$394,00	1	\$394,00
Horno	(Guevara, 2010)	\$1.500,00	1	\$1.500,00
Empaquetadora flow pack	(Guevara, 2010)	\$2.500,00	1	\$2.500,00
Etiquetadora	(Guevara, 2010)	\$350,00	1	\$350,00
Formadora de barras	(Guevara, 2010)	\$3.500,00	1	\$3.500,00
Otros implementos		\$1.500,00	1	\$1.500,00
<b>Total activo fijo</b>				<b>\$29.546,00</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

La depreciación aplicada a los activos fijos corresponde a la depreciación lineal, la siguiente tabla muestra el proceso:

<sup>23</sup> Equipo para internet inalámbrico

**Tabla No. 55 Depreciación anual**

<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentual</b>	<b>Depreciación anual</b>
Equipos de computación	\$5.760,00	33,33%	\$1.920,00
Equipos de oficina	\$1.270,00	10%	\$127,00
Muebles de oficina y maquinaria	\$22.516,00	10%	\$2.251,60
<b>Total anual</b>			<b>\$4.298,60</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

**Tabla No. 56 Tabla de depreciación**

<b>Rubro</b>	<b>Año</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Equipos de computación	\$1.920,00	\$1.920,00	\$1.920,00		
Equipos de oficina	\$127,00	\$127,00	\$127,00	\$127,00	\$127,00
Muebles de oficina y maquinaria	\$2.251,60	\$2.251,60	\$2.251,60	\$2.251,60	\$2.251,60
<b>Total</b>	<b>\$4.298,60</b>	<b>\$4.298,60</b>	<b>\$4.298,60</b>	<b>\$2.378,60</b>	<b>\$2.378,60</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

El rescate de activos se calcula sumando todos los componentes de la depreciación anual y restándolos del valor inicial, este rubro se incluye en el flujo de efectivo al año final.

**Tabla No. 57 Rescate de activos**

<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación total</b>	<b>Rescate</b>
Equipos de computación	\$5.760,00	\$5.760,00	\$0,00
Equipos de oficina	\$1.270,00	\$635,00	\$635,00
Muebles de oficina y maquinaria	\$22.516,00	\$11.258,00	\$11.258,00
<b>Rescate activo</b>			<b>\$11.893,00</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

El gasto inicial requerido para la puesta en marcha de la empresa se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 58 Gasto preoperativo**

<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>
Gastos de constitución y asesoría <sup>24</sup>	\$1.819,00
Permisos de agro calidad	\$1.500,00
Licencias y permisos adicionales (certificaciones)	\$800,00
Gastos de instalación de alarmas y sistemas telefónicos y computacionales	\$1.200,00
<b>Total</b>	<b>\$5.319,00</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

El capital de trabajo necesario para llevar a cabo la producción sin correr el riesgo de pérdida de liquidez en el corto plazo, esto mediante el cálculo de los costos mensuales totales de la empresa y el tiempo de desfase, es decir, los meses que se supone la empresa tarde en generar ingresos, esto se muestra a continuación:

**Tabla No. 59 Capital de trabajo**

<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>
Fijos	\$5.113,58
Directos	\$3.644,67
Publicidad y ventas	\$1.358,69
Total mensual	\$10.116,94
Desfase	2
<b>Capital de trabajo<sup>25</sup></b>	<b>\$15.175,41</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

**Tabla No. 60 Inversión consolidada**

Activo Fijo	\$29.546,00
Gasto preoperativo	\$5.319,00
Capital de trabajo	\$15.175,41
Subtotal	\$50.040,41
Imprevistos (10%)	\$5.004,04
<b>Total</b>	<b>\$55.044,45</b>

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

<sup>24</sup> Honorarios legales por la obtención de permisos, estatutos y demás acorde al Consorcio Legal Bueno Hmnos.

<sup>25</sup> Capital de trabajo = meses de desfase x costos mensuales

#### 4.12 NECESIDADES FINANCIERAS

Dada la característica del proyecto, se requerirá maquinaria para la producción, se estima por lo tanto que la inversión en activo fijo se encontrará cerca de 100.000,00 USD, este es un monto elevado, por lo que los accionistas no estarían dispuestos a cubrir la totalidad de la inversión con recursos propios debido al riesgo que esto implica, así pues, se considera que se deberá financiar la mayor parte del proyecto a través de capital externo, este capital externo provendrá de la CFN, puesto que al ser una iniciativa productiva, se califica para crédito de primer piso<sup>26</sup> en la Corporación, lo que presenta las siguientes ventajas:

- No existe exigencia de garantías tangibles sino la presentación del proyecto con proyecciones de rentabilidad verificables.
- Se accede a tasas de interés activas inferiores en un punto porcentual a la referencial productiva del mercado vigente en el Banco Central, por ejemplo si la tasa referencial vigente es del 12%, el crédito de primer piso se dará al 11%.
- Se puede tener acceso a altos montos.

Aunque esta fuente de financiamiento presenta estas ventajas, también es cierto que tiene desventajas:

---

<sup>26</sup> Iniciativas que incluyen manufactura se considera para créditos de primer piso.

- La CFN sujeta a los beneficiarios a cronogramas de inversión verificables, lo que le resta maniobrabilidad a la gestión gerencial.
- La CFN exige al cubrimiento de mínimo el 30% de la inversión por parte de los accionistas registrados de la empresa.

La empresa tendrá cinco accionistas que entregarán el capital propio a partes iguales (la compañía de responsabilidad limitada admite hasta 15) de un valor de 3.428,17 USD. Pese a estas desventajas, se considera que no deja de ser una oportunidad la disponibilidad de la liquidez para llevar a cabo el proyecto, lo que implicaría que el factor financiero no sería un problema para la empresa. El resumen de las características del crédito descrito, se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla No. 61 Financiamiento CFN

No.	FACILIDAD DE CRÉDITO	1. CRÉDITO DIRECTO PARA EL DESARROLLO
1.	<b>BENEFICIARIO FINAL – ESPECIFICIDAD SOBRE EL SUJETO DE CRÉDITO</b>	Personas naturales y jurídicas
2.	<b>SEGMENTO</b>	PYME, Productivo Empresarial y Productivo Corporativo
3.	<b>MODALIDAD</b>	Operación por operación
4.	<b>METODOLOGÍA DE RIESGOS</b>	MRPP-PG
5.	<b>ACTIVIDADES FINANCIABLES</b>	Elaboración de manufacturas varias
6.	<b>MONTO DEL FINANCIAMIENTO</b>	Entre 20000 USD y 200000 USD
	<b>Plazo</b>	Hasta 5 años para proyectos nuevos
7.	<b>Destino de los fondos</b>	Activos Fijos Capital de trabajo Seguros
8.	<b>Interés<sup>27</sup></b>	El Interés será la tasa activa efectiva referencial vigente (15.50% al 31 de mayo 2014 para el segmento)
9.	<b>Informe de viabilidad</b>	Deben contener la siguiente información:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros del cliente con información histórica, de ser el caso (para proyectos de ampliación y nuevos en proceso de ejecución);</li> <li>• Impacto económico del proyecto;</li> <li>• Cumplimiento de límites de crédito de la CFN</li> <li>• Análisis de situación patrimonial de los peticionarios;</li> <li>• Índice de morosidad (cartera vencida y contaminada) y monto total de exposición del sector económico con la CFN</li> </ul>
10.	<b>Garantías</b>	Ninguna, pero el cliente debe sujetarse a un programa de supervisión y control de uso de fondos
11.	<b>Periodo de gracia</b>	El capital se empieza a cubrir a partir del inicio de las operaciones, sujeto al cronograma de inversión, no se cobra interés sobre saldo en tanto el proyecto no empiece su operación de forma oficial
12.	<b>Razón de Patrimonio / Activo total</b>	Mínimo el 30%

Fuente: [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=597&Itemid=531](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=597&Itemid=531)

Elaborado por: La Autora

Debe considerarse que si existen dificultades para obtener el financiamiento requerido a través del crédito de la CFN (a tasas de interés más bajas), se contemplan dos alternativas de financiamiento:

<sup>27</sup> El pago total de intereses por el crédito será de 8.729,38USD

- Acudir a la banca privada, en cuyo caso se tendrá que pagar más puntos porcentuales de interés y se tendrán que hacer ajustes sobre la previsión de gastos, puesto que se incrementaría los gastos de interés; sin embargo, la viabilidad financiera se mantendría al menos sobre los escenarios planteados. En este caso se debe contar con que los socios tienen calificación de crédito adecuada puesto que deberán respaldar el crédito que la organización obtenga.
- Absorber todo el riesgo con capital propio; se debe considerar que la compañía de responsabilidad limitada puede admitir hasta 15 socios, de modo que lo que se debe hacer es encontrar más accionistas para cubrir el excedente de capital; y de corregir los estados financieros de modo que no se consideren los gastos de intereses.

### ***Plan de Financiación***

Una vez identificadas las fuentes de financiamiento, resta determinar el peso relativo de la estructura de deuda de la empresa y su costo financiero esto significa cual es el porcentaje de capital propio y de capital externo para la empresa, bajo las condiciones de crédito determinadas antes, esto se muestra a continuación:

**Tabla No. 62 Financiamiento**

<b>Fuente</b>	<b>Proporción</b>	<b>Valor</b>
Directo	70%	\$38.531,12
Externo	30,00%	\$16.513,34
Total		\$55.044,45

Fuente: La autora  
Elaborado por: La autora

**Tabla No. 63 Característica financiamiento**

Capital	\$16.513,34
Tiempo	5
Interés	15,50%
Cuota anual	\$4.984,63

Fuente: La autora

Elaborado por: La autora

Debe aclararse que las cuotas no se pagarán de forma anual sino mensual, la consolidación anual se realiza con el objetivo de análisis financiero.

**Tabla No. 64 Tabla de interés y amortización**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Saldo	\$16.513,34	\$14.088,27	\$11.287,33	\$8.052,23	\$4.315,70	\$0,00
Cuota		\$4.984,63	\$4.984,63	\$4.984,63	\$4.984,63	\$4.984,63
Interés		\$2.559,57	\$2.183,68	\$1.749,54	\$1.248,10	\$668,93
Amortización		\$2.425,06	\$2.800,95	\$3.235,09	\$3.736,53	\$4.315,70

Fuente: La autora

Elaborado por: La autora

Al quinto año no hay valor de amortización debido a que se consolida al final del periodo y al final del mismo, se extingue la deuda.

## CONCLUSIONES FINALES

### Oportunidad

- El mercado del Reino Unido muestra un comportamiento de compra que prefiere productos orgánicos, saludables, fáciles de consumir, con prácticas productivas amigables desde el punto social y ambiental, de buena calidad y basado en productos no tradicionales.
- Existen en el Reino Unido redes de distribución que pueden ubicar el producto en una serie de puntos de venta dependiendo del mercado al que se puede acceder, lo que implica que la gestión debe enfocarse en la gestión de los contactos de entrada (obtenidos en las ferias y contactos empresariales vía mail o Skype del mercado meta), puesto que la puesta en contacto con el consumidor final la realiza el importador.
- El Reino Unido presenta una clase media con alto poder adquisitivo, en crecimiento, en la que la mayoría de hombres y mujeres trabajan y geográficamente concentrada en grandes ciudades donde la labor de distribución se facilita.

## **Riesgo**

- Existe una competencia agresiva en el mercado destino, particularmente en el sector de negocios en que se pretende ingresar, puesto que es un destino atractivo para todos los productores mundiales y por ende el producto ecuatoriano debe competir con otros de latitudes similares.
- La normativa del Reino Unido es muy exigente en lo relativo a estándares de calidad, de modo que los productos que se pretende comercializar en el país deben contar con las certificaciones de respaldo necesarias para garantizar su ingreso en el mercado. Debe recordarse que el plan considera el pago de tasas arancelarias lo que elimina el problema generado por la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea.

## **Puntos Fuertes**

- El producto combina una serie de fortalezas lo que lo diferencian de sus competidores directos, no se centra exclusivamente en la fruta exótica, sino en el aporte energético de la granola pegada con miel y el sabor característico del chocolate tipo PACARI que ha recibido premios internacionales.
- La presentación es la ideal para cumplir el objetivo de constituirse en una alternativa de comida a medio día o media tarde, puesto que es fácil de abrir, no necesita preparación previa y provee un shot de energía que

el consumidor logrará apreciar de inmediato garantizando compra repetitiva.

- Todos los componentes del producto se dan en el Ecuador, de modo que no existe riesgo de desabastecimiento de materia prima para la adquisición del producto. Esto si se toma en cuenta la ubicación de la empresa en una zona productora de mango y con redes de transporte suficientes.

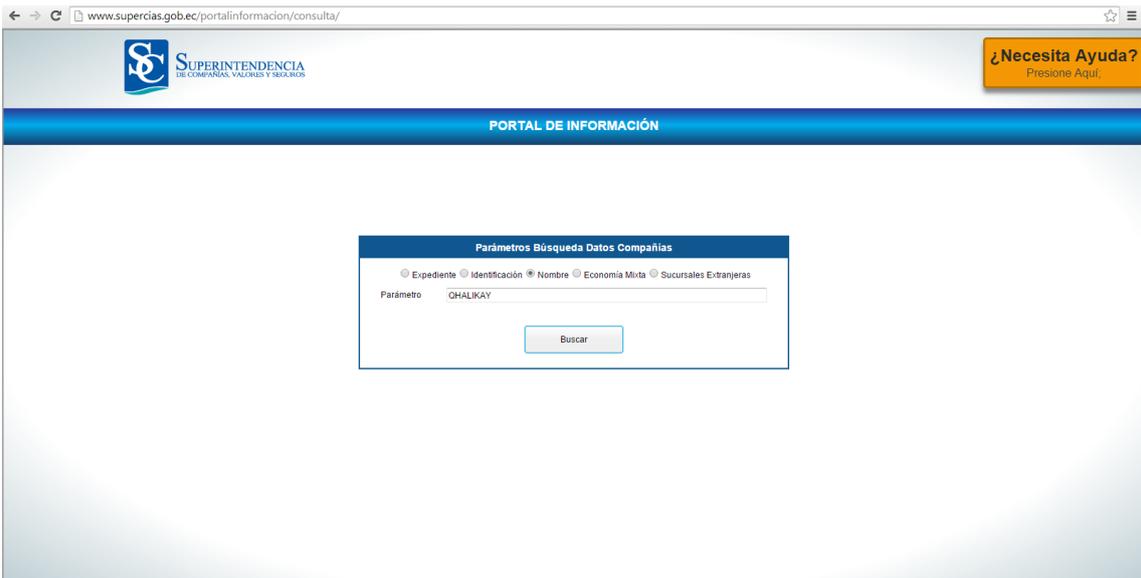
### **Rentabilidad**

- El análisis económico efectuado sobre el proyecto determinó que desde todos los puntos de vista de los indicadores usados, el proyecto es viable, desde el punto de vista de la generación de rentabilidad para el inversor, el proyecto garantiza un retorno de 2.09 USD por cada dólar de aporte al capital.
- El riesgo económico identificado es relativamente alto 20.80% (calculado como tasa CPPC), pero la perspectiva de generación de rentabilidad ha colocado el TIR en alrededor del 50% lo que hace atractivo para el inversor potencial la oportunidad de negocio que se plantea en el presente estudio.

## ANEXOS

### ANEXO No. 1

#### Disponibilidad del nombre



The screenshot shows a web browser window with the URL [www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/](http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/). The page header includes the logo of the Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros and a button labeled "¿Necesita Ayuda? Presione Aquí". Below the header is a blue bar with the text "PORTAL DE INFORMACIÓN". The main content area features a search form titled "Parámetros Búsqueda Datos Compañías". The form has five radio buttons: "Expediente", "Identificación", "Nombre", "Economía Mixta", and "Sucursales Extranjeras". The "Nombre" option is selected. Below the radio buttons is a text input field labeled "Parámetro" containing the text "QHALIKAY". A "Buscar" button is located below the input field.

La captura de pantalla muestra que no existe registradas marcas con el nombre QHALIKAY en el Ecuador, de modo que si hay nombres similares en el internet se puede tener el derecho de patente y posicionar como propia la marca.

## ANEXO No. 2

### Término arancelario de exportación

ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\_server/ipt\_flex/ipt\_arancel.jsp

Subpartida:  Igual  Entre  En

Código de Norma (Base Legal):  Fecha de Consulta:  --:--:--

Tipo de Norma:  Nombre de Norma:

Descripción de Elemento: FRUTA

Búsqueda en resultados:  Subpartida:

Resultado : 18

Tipo de Elemento	Subpartida	Código Complementario	Código Suplementario	Descripción de Elemento	Código de Unidad Física	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia
PARTIDA S.A.	2006.00.00.00	0000	0000	HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O SUS C	KILOGRAMO BRUTO	05/Ene/1999	22/Feb/1999
PARTIDA S.A.	2006.00.00.00	0000	0000	HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O SUS C	KILOGRAMO BRUTO	17/Dic/2008	
PARTIDA S.A.	2006.00.00.00	0000	0000	HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O SUS C	KILOGRAMO BRUTO	01/Ene/2000	27/Feb/2001
PARTIDA S.A.	2006.00.00.00	0000	0000	HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O SUS C	KILOGRAMO BRUTO	01/Jun/2001	31/Ago/2001
PARTIDA S.A.	2006.00.00.00	0000	0000	HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O SUS C	KILOGRAMO BRUTO	01/Sept/2001	16/Dic/2008
PARTIDA S.A.	2006.00.00.00	0000	0000	HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O SUS C	KILOGRAMO BRUTO	23/Feb/1999	31/Dic/1999
PARTIDA S.A.	20.07	0000	0000	CONFITURAS, JALEAS Y MERMELADAS, PURÉS Y P.		01/Ene/2003	
PARTIDA S.A.	20.08	0000	0000	FRUTAS U OTROS FRUTOS Y DEMÁS PARTES COME		01/Ene/2003	
PARTIDA S.A.	20.09	0000	0000	JUGOS DE FRUTAS U OTROS FRUTOS (INCLUIDO E		01/Ene/2003	29/Abr/2016
PARTIDA S.A.	22.02	0000	0000	AGUA, INCLUIDAS EL AGUA MINERAL Y LA GASEAI		01/Ene/2003	

**Adm. de nomenclatura y características de mercancías** Tipo de Información Asociada a la Mercancía

* Tipo de Elemento	[PAR] PARTIDA S.A.	* Descripción de Elemento	HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O SUS CORTEZAS Y DEMAS PARTES DE PLANTAS, COM
* Subpartida	2006.00.00.00	* Código de Unidad Física	[31] KILOGRAMO BRUTO
* Código Complementario	0000	* Requiere Información de Vehículo	[N] NO
* Código Suplementario	0000	* Elemento Tacto	[N] NO
* Fecha de Inicio de Vigencia	01/09/2001	* Fecha de Fin de Vigencia	16/12/2008
* Código de Producto de Sistema Arduo de Franja de Precios	--Selección--	* Código de Tipo de Producto de Sistema Arduo de Franja de Precios	--Selección--
* Naturaleza Primaria de Mercancía	[GEN] GENERAL	* Tratamiento de Mercancía	[GEN] GENERAL
* Versión de Nomenclatura	4	* Código de Norma (Base Legal)	0
* Tipo de Norma	[RES] RESOLUCION	* Nombre de Norma	RESOLUCION 004-2016-P-COMEX
* Comentarios de Apertura		* Comentarios de Cierre	

Se muestra la clasificación arancelaria para conocer el derecho a pagar para ingreso al mercado del reino Unido, mismo que cataloga este valor en 3.69% para el producto que ingresa.

## ANEXO No. 3

### Certificado Fitosanitario

#### Requisitos y trámites

##### **Registro en AGROCALIDAD de operador de ornamentales u otros productos de exportación**

- Solicitud de registro de operador para exportación de ornamentales de acuerdo al formato ubicado en el siguiente link:
- [http://www.Agrocalidad.gov.ec/vegetal/SOLICITUD\\_OPERADOR\\_ORNAMENTAL\\_07122010.xls](http://www.Agrocalidad.gov.ec/vegetal/SOLICITUD_OPERADOR_ORNAMENTAL_07122010.xls) (ANEXO 11).
- Solicitud de registro de operador para exportación de otros productos de acuerdo al formato ubicado en el siguiente link:
- [http://www.Agrocalidad.gov.ec/vegetal/Solicitud\\_Registro\\_Operador\\_Exportacion\\_29122010.xls](http://www.Agrocalidad.gov.ec/vegetal/Solicitud_Registro_Operador_Exportacion_29122010.xls) (ANEXO 12).
- Copia del RUC actualizado.
- Certificado original actualizado de nombramiento del representante legal de la empresa, inscrito en el registro mercantil (para personas jurídicas).
- Copia de la constitución legal de la empresa (para personas jurídicas).
- Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- Croquis de ubicación del lugar de producción (finca) o centro de acopio
- Reporte favorable de inspección del lugar de producción o centro de acopio (obtenido en las coordinaciones provinciales de AGROCALIDAD).
- Comprobante personalizado de pago original de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de AGROCALIDAD y según el producto a exporta.
- Duración aproximada del trámite: 30 días.
- El registro de operador de ornamentales tiene una vigencia de 1 año y de otros productos de exportación 2 años.

Fuente:

<http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/html/files/manual%20usuario%20revision%20final.pdf>

Certificado fitosanitario de exportación CFE

**Requisitos para la obtención del Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE) en las oficinas de AGROCALIDAD en puerto de embarque (marítimo, aeropuerto internacional o paso fronterizo)**

- Reporte favorable de inspección fitosanitaria del producto a exportar (excepto ornamentales).
- Copia del documento de autorización de importación del país de destino, cuando este lo emita.
- Verificación en la página web de AGROCALIDAD, certificaciones en protocolos especiales (para ornamentales).
- Para la exportación de material de propagación, copia del registro de vivero y pre-viveros bianual.
- Comprobante de pago original del documento de CFE, de acuerdo al tarifario vigente de AGROCALIDAD.

Fuente:

<http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/html/files/manual%20usuario%20revision%20final.pdf>

Costos asociados

Registro productor/exportador de otros productos vegetales	\$ 15,00
Registro de empacadora y/o tratamiento de mango	\$ 50,00
Inspección en lugar de producción	\$ 50,00
Inspección fitosanitaria en lugar de producción	\$ 500,00
Emisión del certificado fitosanitario de exportación CFE en las oficinas de Agrocalidad	\$ 4,00
<b>Total</b>	<b>\$ 619,00</b>

Se muestran los requisitos necesarios en las capturas anteriores, para que la empresa obtenga las certificaciones que le permitirán exportar el producto a Reino Unido sin complicaciones

## ANEXO No. 4

### Costo anual de envío

		Año				
	Por envío	2017	2018	2019	2020	2021
Costo mercancía		\$ 130.072,00	\$ 217.092,00	\$ 315.104,00	\$ 430.520,00	\$ 549.600,00
Flete interno	\$ 150,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>FOB</b>		<b>\$ 130.672,00</b>	<b>\$ 217.692,00</b>	<b>\$ 315.704,00</b>	<b>\$ 431.120,00</b>	<b>\$ 550.200,00</b>
Flete (1,5% FOB)		\$ 1.960,08	\$ 3.265,38	\$ 4.735,56	\$ 6.466,80	\$ 8.253,00
THC en origen	\$ 150,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
DOC FEE	\$ 67,20	\$ 268,80	\$ 268,80	\$ 268,80	\$ 268,80	\$ 268,80
Sello	\$ 50,40	\$ 201,60	\$ 201,60	\$ 201,60	\$ 201,60	\$ 201,60
Handling out	\$ 50,40	\$ 201,60	\$ 201,60	\$ 201,60	\$ 201,60	\$ 201,60
Manejo de Panalpina	\$ 89,60	\$ 358,40	\$ 358,40	\$ 358,40	\$ 358,40	\$ 358,40
Collect fee	\$ 100,80	\$ 403,20	\$ 403,20	\$ 403,20	\$ 403,20	\$ 403,20
<b>Flete internacional</b>		<b>\$ 3.993,68</b>	<b>\$ 5.298,98</b>	<b>\$ 6.769,16</b>	<b>\$ 8.500,40</b>	<b>\$ 10.286,60</b>
Seguro 1% costo mercancía	\$ -	\$ 1.300,72	\$ 2.170,92	\$ 3.151,04	\$ 4.305,20	\$ 5.496,00
<b>CIF anual</b>		<b>\$ 5.294,40</b>	<b>\$ 7.469,90</b>	<b>\$ 9.920,20</b>	<b>\$ 12.805,60</b>	<b>\$ 15.782,60</b>
Arancel 3,69% costo mercancía		\$ 4.799,66	\$ 8.010,69	\$ 11.627,34	\$ 15.886,19	\$ 20.280,24
<b>Valor envío</b>		<b>\$ 10.694,06</b>	<b>\$ 16.080,59</b>	<b>\$ 22.147,54</b>	<b>\$ 29.291,79</b>	<b>\$ 36.662,84</b>

Fuente: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8318/1/55142\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8318/1/55142_1.pdf)

Los datos de la tabla anterior muestran la consolidación de los costos relativos al envío de los cargamentos vía marítima al reino Unido, para cada año de análisis.

**ANEXO No. 5**  
**COSTOS DIRECTOS**

<b>Ingrediente</b>	<b>Proporción en peso 75 gr</b>	<b>Costo USD</b>	<b>Costo ponderado</b>
Fruta (promedio)	30%	1	0,3
Avena	40%	0,45	0,18
Chocolate	15%	1	0,15
Nuez	10%	0,75	0,075
Miel	5,00%	0,25	0,0125
Total materia prima			0,7175
Mano de obra			0,05
<b>Total costo bruto USD</b>			<b>0,77</b>

Se muestran los costos directivos productivos por unidad de 75 gramos de producto, valor que fue tomado para el análisis financiero.

**ANEXO No. 6**  
**Costos de ventas**

**Gastos de ventas total**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Sueldo ventas	\$12.804,32	\$13.336,98	\$13.891,80	\$14.469,70	\$15.071,64
Publicidad	\$3.500,00	\$3.645,60	\$3.797,26	\$3.955,22	\$4.119,76
Descuentos	\$130,07	\$434,18	\$945,31	\$1.722,08	\$2.748,00
<b>Total ventas</b>	<b>\$16.434,39</b>	<b>\$17.416,76</b>	<b>\$18.634,37</b>	<b>\$20.147,00</b>	<b>\$21.939,40</b>

La tabla precedente consolida los costos asociados al proceso de venta de la mercancía incluidos publicidad, sueldos de vendedores y descuentos.

**ANEXO No. 7**  
**ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA Y OPTIMISTA**

**Estado de Resultados OPTIMISTA (10% DE INCREMENTO DE MERCADO)**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ingresos	\$143.079,20	\$238.801,20	\$346.614,40	\$473.572,00	\$604.560,00
Costo directo	\$48.109,60	\$80.295,60	\$116.547,20	\$159.236,00	\$203.280,00
<b>Margen bruto</b>	<b>\$94.969,60</b>	<b>\$158.505,60</b>	<b>\$230.067,20</b>	<b>\$314.336,00</b>	<b>\$401.280,00</b>
Costos operativos	\$61.973,01	\$68.581,02	\$75.844,24	\$84.097,14	\$92.634,68
Depreciación	\$4.298,60	\$4.298,60	\$4.298,60	\$2.378,60	\$2.378,60
<b>Margen operativo</b>	<b>\$28.697,99</b>	<b>\$85.625,98</b>	<b>\$149.924,36</b>	<b>\$227.860,26</b>	<b>\$306.266,72</b>
Costos de ventas	\$16.447,40	\$17.460,18	\$18.728,90	\$20.319,21	\$22.214,20
Margen antes de interés e impuesto	<b>\$12.250,58</b>	<b>\$68.165,79</b>	<b>\$131.195,46</b>	<b>\$207.541,05</b>	<b>\$284.052,52</b>
Interés	\$2.660,73	\$2.269,99	\$1.818,68	\$1.297,42	\$695,37
margen antes de impuesto	<b>\$9.589,86</b>	<b>\$65.895,81</b>	<b>\$129.376,77</b>	<b>\$206.243,63</b>	<b>\$283.357,15</b>
Trabajadores 15%	\$1.438,48	\$9.884,37	\$19.406,52	\$30.936,54	\$42.503,57
IR22%	\$1.793,30	\$12.322,52	\$24.193,46	\$38.567,56	\$52.987,79
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$6.358,07</b>	<b>\$43.688,92</b>	<b>\$85.776,80</b>	<b>\$136.739,52</b>	<b>\$187.865,79</b>

**Flujo de efectivo OPTIMISTA (10% DE INCREMENTO DE MERCADO)**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Utilidad neta		\$6.358,07	\$43.688,92	\$85.776,80	\$136.739,52	\$187.865,79
Depreciación		\$4.298,60	\$4.298,60	\$4.298,60	\$2.378,60	\$2.378,60
Amortización crédito		\$2.520,91	-\$2.911,65	-\$3.362,96	-\$3.884,21	-\$4.486,27
Inversión	\$57.219,98					
Préstamo						
Recuperación capital de trabajo						\$17.772,17
Rescate activos						\$11.893,00
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>\$57.219,98</b>	<b>\$8.135,77</b>	<b>\$45.075,87</b>	<b>\$86.712,45</b>	<b>\$135.233,91</b>	<b>\$215.423,29</b>

**Indicadores financieros (10% DE INCREMENTO DE MERCADO)**

VAN	\$221.462,29
TIR	80%
B/C	4,87
PRI	A tercer año

**Estado de Resultados PESIMISTA (10% DE DECREMENTO DE MERCADO)**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ingresos	\$117.064,80	\$195.382,80	\$283.593,60	\$387.468,00	\$494.640,00
Costo directo	\$39.362,40	\$65.696,40	\$95.356,80	\$130.284,00	\$166.320,00
<b>Margen bruto</b>	<b>\$77.702,40</b>	<b>\$129.686,40</b>	<b>\$188.236,80</b>	<b>\$257.184,00</b>	<b>\$328.320,00</b>
Costos operativos	\$60.752,94	\$66.544,70	\$72.888,57	\$80.058,86	\$87.479,43
Depreciación	\$4.298,60	\$4.298,60	\$4.298,60	\$2.378,60	\$2.378,60
<b>Margen operativo</b>	<b>\$12.650,86</b>	<b>\$58.843,10</b>	<b>\$111.049,63</b>	<b>\$174.746,54</b>	<b>\$238.461,97</b>
Costos de ventas	\$16.421,39	\$17.373,35	\$18.539,84	\$19.974,79	\$21.664,60
<b>Margen antes de interés e impuesto</b>	<b>-\$3.770,53</b>	<b>\$41.469,75</b>	<b>\$92.509,79</b>	<b>\$154.771,74</b>	<b>\$216.797,37</b>
Interés	\$2.652,93	\$2.263,33	\$1.813,35	\$1.293,62	\$693,33
<b>margen antes de impuesto</b>	<b>-\$6.423,45</b>	<b>\$39.206,42</b>	<b>\$90.696,44</b>	<b>\$153.478,12</b>	<b>\$216.104,04</b>
Trabajadores 15%	-\$963,52	\$5.880,96	\$13.604,47	\$23.021,72	\$32.415,61
IR22%	-\$1.201,19	\$7.331,60	\$16.960,23	\$28.700,41	\$40.411,45
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$4.258,75</b>	<b>\$25.993,86</b>	<b>\$60.131,74</b>	<b>\$101.756,00</b>	<b>\$143.276,98</b>

**Flujo de efectivo PESIMISTA (10% DE DECREMENTO DE MERCADO)**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Utilidad neta		\$4.258,75	\$25.993,86	\$60.131,74	\$101.756,00	\$143.276,98
Depreciación		\$4.298,60	\$4.298,60	\$4.298,60	\$2.378,60	\$2.378,60
Amortización crédito		\$2.513,52	-\$2.903,11	-\$3.353,10	-\$3.872,83	-\$4.473,11
Inversión	\$57.052,22					
Préstamo						
Recuperación capital de trabajo						\$17.619,66
Rescate activos						\$11.893,00
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>\$57.052,22</b>	<b>\$2.473,67</b>	<b>\$27.389,34</b>	<b>\$61.077,25</b>	<b>\$100.261,77</b>	<b>\$170.695,12</b>

**Indicadores financieros  
PESIMISTA (10% DE  
DECREMENTO DE  
MERCADO)**

VAN	\$140.939,01
TIR	59%
B/C	3,47
PRI	Al tercer año

Se muestra los estados financieros base y los indicadores de viabilidad financiera para demostrar que el proyecto se debe realizar bajo cualquier escenario de mercado, pesimista y optimista.

**ANEXO No. 8**  
**COSTOS OPERATIVOS FIJOS**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Gastos fijos	\$5.820,00	\$6.062,11	\$6.314,30	\$6.576,97	\$6.850,57
Sueldos administrativos	\$45.109,00	\$46.985,53	\$48.940,13	\$50.976,04	\$53.096,65
Costos de envío	\$10.433,98	\$14.515,21	\$19.111,98	\$24.524,99	\$30.109,84
<b>Total fijos operativos</b>	<b>\$61.362,98</b>	<b>\$67.562,86</b>	<b>\$74.366,41</b>	<b>\$82.078,00</b>	<b>\$90.057,06</b>

**ANEXO No. 9**  
**COSTOS PRODUCTIVOS DIRECTOS**

Costo por unidad	Año	2017	2018	2019	2020	2021
	Producción Anual estimada (unidades)	56800	94800	137600	188000	240000
\$ 0,30	Fruta	\$ 17.040,00	\$ 28.440,00	\$ 41.280,00	\$ 56.400,00	\$ 72.000,00
\$ 0,18	Avena	\$ 10.224,00	\$ 17.064,00	\$ 24.768,00	\$ 33.840,00	\$ 43.200,00
\$ 0,15	Chocolate	\$ 8.520,00	\$ 14.220,00	\$ 20.640,00	\$ 28.200,00	\$ 36.000,00
\$ 0,08	Nuez	\$ 4.544,00	\$ 7.584,00	\$ 11.008,00	\$ 15.040,00	\$ 19.200,00
\$ 0,01	Miel	\$ 568,00	\$ 948,00	\$ 1.376,00	\$ 1.880,00	\$ 2.400,00
\$ 0,05	Mano de obra	\$ 2.840,00	\$ 4.740,00	\$ 6.880,00	\$ 9.400,00	\$ 12.000,00
<b>Total costo directo</b>		<b>\$ 43.736,00</b>	<b>\$ 72.996,00</b>	<b>\$ 105.952,00</b>	<b>\$ 144.760,00</b>	<b>\$ 184.800,00</b>

**Sueldos mano de obra directa (operativos)**

Sueldo básico	IESS 12.15%	13 ero	14 to	Reserva	Total mensual	Total anual	NT	Total
\$ 366,00	\$ 44,47	\$ 30,50	\$ 30,50	\$ 30,50	\$ 501,97	\$ 6.023,63	2	\$ 12.047,26

Elaboración: Autora

**Mano de obra unitaria**

Mano de obra anual	\$ 12.047,26
Producción máxima	240000
mano de obra unitaria	\$ 0,05

Elaboración: Autora

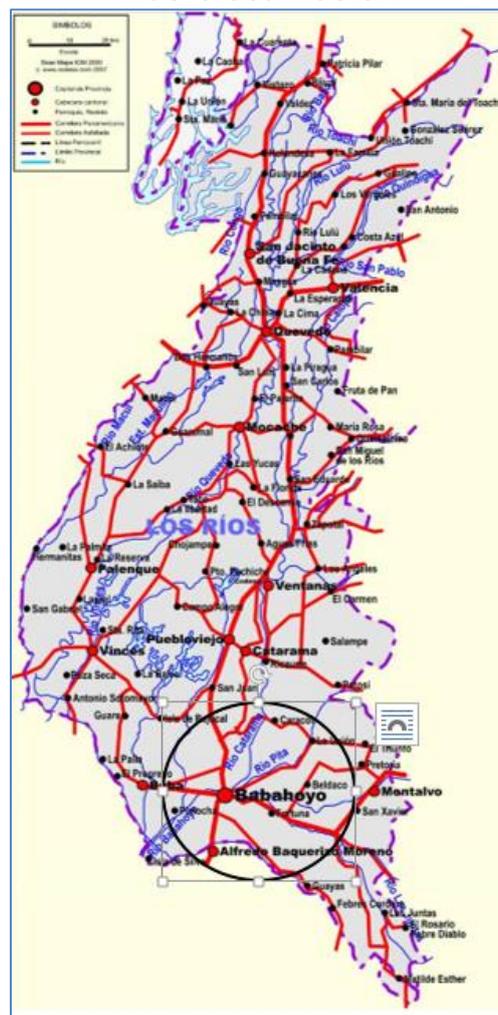
## ANEXO No. 10 LOCALIZACIÓN

### Macrolocalización

- Acceso a vías de comunicación para transporte de producto al puerto principal
- Acceso a vías fluviales navegables que garanticen llegada de producto en buen estado

Locación elegida: Babahoyo

### Macrolocalización

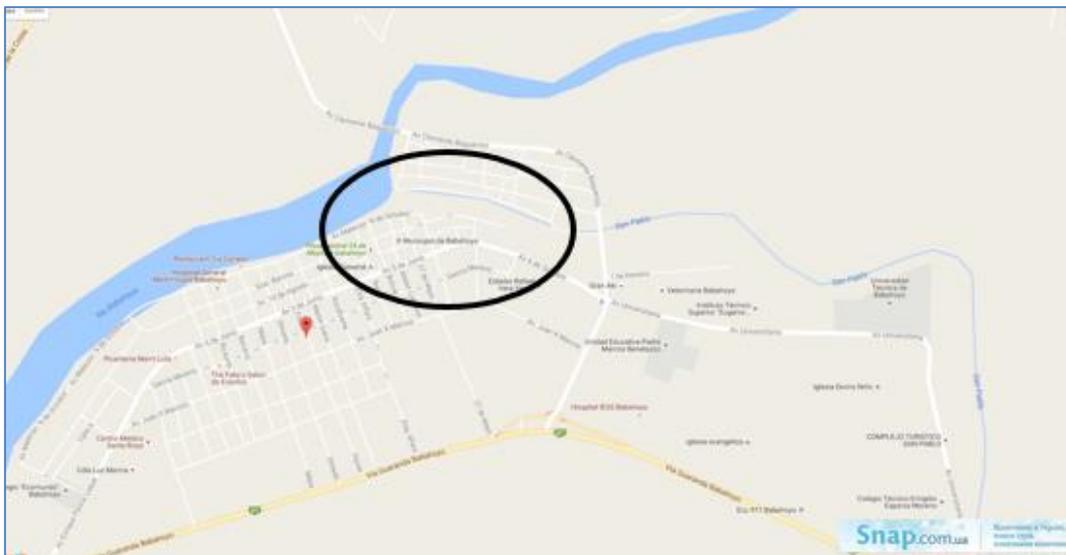


## Microlocalización

Elegida la ciudad, se escoge la microlocalización en función de los siguientes factores:

- Disponibilidad de servicios
- Transporte público
- Cercanía al Río Babahoyo
- Cercanía al centro
- Costo (mínimo posible)

## Microlocalización



## BIBLIOGRAFÍA

- Aduana, d. E. (2012). *Procedimientos para exportar*. Obtenido de  
 Procedimientos para exportar:  
[http://www.aduana.gob.ec/pro/special\\_regimes.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/special_regimes.action)
- Agronegocios . (2013). Obtenido de El consumo de fruta deshidratada crece en  
 el país: <http://agronegociosecuador.ning.com/page/el-consumo-de-fruta-deshidratada-crece-en-el-pais>
- Agronegocios. Ec. (s.f.). *El consumo de fruta deshidratada crece en el país*.  
 Obtenido de <http://agronegociosecuador.ning.com/page/el-consumo-de-fruta-deshidratada-crece-en-el-pais>
- Al- Invest. (2009). *Análisis del sector de la alimentación en Reino Unido*.  
 Obtenido de Al- Invest: <http://www.al-invest4.eu/minisite/sector/uk/uk1.3.html>
- Alimentos Org. (2013). *vitaminas de la papaya*. Obtenido de Alimentos Org.:  
<http://alimentos.org.es>
- Almeida, P. (2008). *SEK*. Obtenido de  
<http://repositorio.uisek.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1181/1/LUBRICADORA%20CAYAMBE.%20PATRICIO%20ALMEIDA%20V.%20A%C3%91O%202008..pdf>
- América Economía. (2012). Obtenido de Mercado de bocadillos más saludables  
 crece mundialmente este año:  
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mercado-de-bocadillos-mas-saludables-crece-mundialmente-este-ano>
- Apuntes Científicos. (2013). *Liofilización*. Obtenido de  
<http://apuntescientificos.org/liofilizacion-qfi.html>

Baca Urbina, G. (2004). *Evaluación de Proyectos*. México 2004: Cuarta edición  
Graw Hill.

Benalcázar, A. M. (2010). *PUCE*. Obtenido de Definición y diseño de valores  
organizacionales deseables en módulos de capacitación:  
[http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3489/T-PUCE-  
3402.pdf?sequence=1](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3489/T-PUCE-3402.pdf?sequence=1)

Camacho, D. (2010). *Universidad técnica de Babahoyo*. Obtenido de Diseño de  
la planeación estratégica para empresa Merphy:  
[http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/77/1/T-UTB-FAFI-  
IC%2000016.pdf](http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/77/1/T-UTB-FAFI-IC%2000016.pdf)

Central American Data. (15 de 09 de 2012). *Mercado saludables de snacks*.  
Obtenido de  
[http://www.centralamericadata.com/es/article/main/Mercado\\_para\\_los\\_s  
nacks\\_saludables?u=3d269b4b511a9c2c37a94cfd07dbbe25&s=n&e=2&  
mid=%5BMESSEAGEID](http://www.centralamericadata.com/es/article/main/Mercado_para_los_snacks_saludables?u=3d269b4b511a9c2c37a94cfd07dbbe25&s=n&e=2&mid=%5BMESSEAGEID)

Chocome. (2013). *Productos*. Obtenido de  
<http://www.chocome.es/chocome/?menu=nuestra-historia>

CNN EXPANSIÓN. (24 de 10 de 2013). *CNN*. Obtenido de Emprenden con  
botanas saludables:  
[http://www.cnnexpansion.com/expansion/2013/10/17/emprenden-con-  
botanas-saludables](http://www.cnnexpansion.com/expansion/2013/10/17/emprenden-con-botanas-saludables)

Conasi. (2012). *Deshidratación, la forma más antigua y sana de conservar los  
alimentos*. Obtenido de Conasi - Especialistas en productos de Cocina  
Natural :

- <http://www.conasi.eu/blog/productos/deshidratadores/deshidratacion-la-forma-mas-antigua-y-sana-de-conservar-los-alimentos/>
- Cornejo, J. (2010). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.mares-ci.com.mx/investigacion.html>
- Coulthard, R. (2003). *Administración General*. México D.F: Cuarta edición Limusa .
- Diario El Comercio. (22 de 01 de 2011). *3 variedades de Papayas se consumen*. Recuperado el 7 de 12 de 2013, de El Comercio: [http://www.elcomercio.com.ec/agromar/variedades-papaya-consumen\\_0\\_413358692.html](http://www.elcomercio.com.ec/agromar/variedades-papaya-consumen_0_413358692.html)
- Diario el Universo. (2 de 09 de 2013). *Envíos de banano a Turquía crecen 168%; a Italia se reducen en 44,2%* . Recuperado el 7 de 12 de 2013, de Diario el Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/02/nota/1381821/envios-banano-turquia-crecen-168-italia-se-reducen-442>
- Diario El Universo. (7 de 02 de 2013). *Exportación de mango subió 12,8% durante última cosecha*. Recuperado el 7 de 12 de 2013, de Diario El Universo: <http://www.eluniverso.com/2013/02/07/1/1356/exportacion-mango-subio-128-durante-ultima-cosecha.html>
- Eco Agricultor. (12 de 08 de 2012). *Propiedades nutricionales y medicinales de la piña*. Obtenido de Eco Agricultor: <http://www.ecoagricultor.com/2012/08/propiedades-nutricionales-y-medicinales-de-la-pina/>
- Elergomista. (2010 de julio de 2009). *Entorno de la empresa*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>

E-magister. (2012). Obtenido de [http://www.emagister.com/uploads\\_courses/Comunidad\\_Emagister\\_65860\\_65860.pdf](http://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_65860_65860.pdf)

Embajada Argentina en Londres. (08 de 2010). *INFORME SOBRE ALIMENTOS GOURMET EN EL REINO UNIDO*. Obtenido de Alimentos Gourmet:

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/ESTUDIO%20DE%20MERCADO%20DE%20ALIMENTOS%20GOURMET.pdf>

Exportador, D. D. (2007). *Promoción del producto gourmet en el Reino Unido*.

Recuperado el 3 de 12 de 2013, de [http://www.el-exportador.com/122007/digital/mercados\\_reinounido.asp](http://www.el-exportador.com/122007/digital/mercados_reinounido.asp)

Fernandez, T. (8 de 1 de 2013). *Beneficios de la papaya*. Recuperado el 7 de

12 de 2013, de Otra Medicina : <http://otramedicina.imujer.com/2010/09/01/beneficios-de-la-papaya>

FIA. (2009). *Análisis de Benchmarking*. (I. C. Chile, Productor) Recuperado el

02 de 02 de 2013, de Productos Gourmet: [http://www.fia.cl/Portals/0/UDE/Documentos/Estudios%20prospectivos/1376\\_BENCHGourmet\\_20090615.pdf](http://www.fia.cl/Portals/0/UDE/Documentos/Estudios%20prospectivos/1376_BENCHGourmet_20090615.pdf)

Food Navigator. UK. (2010). Obtenido de

<http://www.foodnavigator.com/Financial-Industry/UK-nut-market-reaches-547m-thanks-to-healthy-eating>

Fresh Plaza. (20 de 05 de 2013). *Fresh Plaza*. Recuperado el 02 de 12 de

2013, de La mayoría de los consumidores del Reino Unido ven esenciales las tiendas de conveniencia:

<http://www.freshplaza.es/article/73072/La-mayor%EDa-de-los-consumidores-del-Reino-Unido-ven-esenci>

Gastronomiasolar. (2013). *Deshidratador solar y secado solar de alimentos*.

Obtenido de Gastronomía Solar:  
<http://www.gastronomiasolar.com/deshidratador-solar-secado-alimentos/>

Guevara, D. (2010). Obtenido de  
<http://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/1018/1/T2252.pdf>

Hall, L. (1981). *Administración de Empresas*.

Hostelvending Magazine. (2013). *El mercado del Vending en el Reino Unido*.

Obtenido de  
<http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=190#.Ut77SOtzhdg>

Icex.Es. (s.f.). *La distribución alimentaria en Ecuador*. Obtenido de  
[http://www.icex.es/staticFiles/Id%20370685%20EM%20Distribucion%20Alimentaria%20Ecuador\\_9438\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20370685%20EM%20Distribucion%20Alimentaria%20Ecuador_9438_.pdf)

IEPI. (Junio de 2011). <http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-36.html>. Recuperado el martes de Junio de 2010, de  
<http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-36.html>

Industria Alimenticia. (2009). *Generalidades del Mercado Europeo de Snacks*.

Obtenido de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/generalidades-del-mercado-europeo-de-snacks>

Industria Alimenticia. (2010). *Snacks y Confitería*. Obtenido de  
<http://www.industriaalimenticia.com/articles/83186>

Industria Alimenticia. (2013). *Confitería y Snacks*. Obtenido de  
<http://www.industriaalimenticia.com/search?q=snacks>

- INVAP. (2013). *Liofilización de alimentos*. Obtenido de INVAP:  
<http://www.invap.com.ar/es/area-industrial/productos-y-servicios/liofilizacion-de-alimentos.html>
- Kotler, P. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México D. F. : Cuarta edición  
Limusa.
- Licata, M. (2013). *Zona Diet*. Obtenido de El plátano, excelente combinación de  
vitaminas, minerales y energía:  
<http://www.zonadiet.com/comida/platano.htm>
- Mango Ecuador Foundation. (s.f.). *Cultivo y Exportadores*. Recuperado el 7 de  
12 de 2013, de Mango Ecuador Foundation:  
<http://www.mangoecuador.org/plantas-exportadores.php>
- Manufacture.UK, F. (14 de 08 de 2012). Obtenido de  
<http://www.foodmanufacture.co.uk/Business-News/Snack-market-to-reach-3.8bn-despite-consumer-myths>
- Massé, P. (2000). *La elección de las inversiones*. México D. F.: Sagitario.
- Medina, A. (31 de 03 de 2013). *Deshidratador Solar*. Obtenido de  
Deshidratador Solar:  
<http://www.slideshare.net/alexmedina24/deshidratador-solar-modelos-y-manual-de-construccion>
- Ministerio Agroalimentario Canada. (2012). *Consumers Trends United Kingdom*. Obtenido de <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/eur/pdf/6292-eng.pdf>
- Mora, Y. (13 de 12 de 2013). *Otra Medicina*. Recuperado el 7 de 12 de 2013,  
de Propiedades el banano:  
<http://otramedicina.imujer.com/2010/12/26/propiedades-del-banano>

Naresh, M. (2007). *Investigación de Mercados*. México D. F. : Décimo cuarta edición.

Nicholson, C. (Julio de 2012). *La relación entre los supermercados y los proveedores*. Obtenido de Consumers International: [http://www.consumersinternational.org/media/1067695/supermarkets%20and%20suppliers%20\(2\)%20spanish.pdf](http://www.consumersinternational.org/media/1067695/supermarkets%20and%20suppliers%20(2)%20spanish.pdf)

Osmodeshidratación. (2013). *Osmodeshidratación*. Obtenido de Tipos de Deshidratación: <http://oswaldoparra.files.wordpress.com/2008/10/12-deshidratacion2.pdf>

Palacios, J. (2013). *PROCESO DE DESHIDRATACIÓN DE FRUTAS*. Obtenido de Infoagro: [http://www.infoagro.com/frutas/deshidratacion\\_frutas.htm](http://www.infoagro.com/frutas/deshidratacion_frutas.htm)  
[http://www.infoagro.com/frutas/deshidratacion\\_frutas.htm](http://www.infoagro.com/frutas/deshidratacion_frutas.htm)

Parzanese, M. (2013). *Tecnologías para la Industria Alimentaria*. Obtenido de DESHIDRATACIÓN OSMÓTICA: [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/tecnologia/ficha\\_06\\_osmotica.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/tecnologia/ficha_06_osmotica.pdf)

Pavón, M. (2012). *UDLA*. Obtenido de [dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/2035/1/UDLA-EC-TLF-2012-02.pdf](https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/2035/1/UDLA-EC-TLF-2012-02.pdf)

Portalfrutícola.com. (26 de 12 de 2012). *Portalfrutícola.com*. Recuperado el 02 de 12 de 2013, de Tiendas de conveniencia registran el mayor crecimiento en el Reino Unido: <http://www.portalfruticola.com/2012/12/26/tiendas-de-conveniencia-registran-el-mayor-crecimiento-en-reino-unido/?pais=ecuador>

Pro Ecuador . (s.f.). *Perfil de la Pina Ecuatoriana*. Obtenido de Pro Ecuador :

<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/11/PROEC-P2011-PINA-ECUATORIANA.pdf>

Pro Ecuador. (2012). *Pro Ecuador*. Obtenido de Boletín de Comercio Exterior :

[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROECUADOR\\_IC\\_02-13.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROECUADOR_IC_02-13.pdf)

Pro Ecuador. (s.f.). *Pro Ecuador*. Recuperado el 7 de 12 de 2013, de Información del Banano:

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/banano/>

Pro Export Colombia. (10 de 2010). *Oportunidades en Tiempo de Diversificación e Innovación*. Obtenido de

[http://www.proexport.com.co/seminarios/descargas/agro\\_europa.pdf](http://www.proexport.com.co/seminarios/descargas/agro_europa.pdf)

PROCHILE. (2011). *PROCHILE*. Recuperado el 5 de 1 de 2014, de

[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_08\\_12\\_11174052.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_08_12_11174052.pdf)

PROECUADOR. (s.f.). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/Ficha-Comercial-de-Reino-Unido-Jul-2015.pdf>

PROEXPORT. (2010). *PROEXPORT, COLOMBIA*. Recuperado el 5 de 1 de 2014, de

[http://www.proexport.com.co/seminarios/descargas/agro\\_europa.pdf](http://www.proexport.com.co/seminarios/descargas/agro_europa.pdf)

RESA, S. (2005). *Tiendas de conveniencia, un desarrollo demasiado lento* . Obtenido de

[http://deswww.esade.edu/pfw\\_files/cma/GUIAME/Ficheros/d/13032006121802\\_dc050983\\_coveniencia.pdf](http://deswww.esade.edu/pfw_files/cma/GUIAME/Ficheros/d/13032006121802_dc050983_coveniencia.pdf)

- REYNOLDS, J. (2009). *Investigación de marcas del distribuidor*. Obtenido de Evolución y situación actual en Reino Unido : [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1286375266\\_Evolucion\\_y\\_situacion\\_actual\\_en\\_Reino\\_Unido\\_DYC\\_107.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1286375266_Evolucion_y_situacion_actual_en_Reino_Unido_DYC_107.pdf)
- Sainsburys. (2013). Obtenido de <http://sainsburys.mysupermarket.co.uk/>
- Salus Flora. (2013). Obtenido de Productos: <http://salusflora.com/>
- Snacks, S. (2013). Obtenido de Productos: <http://sahalesnacks.com/>
- Stutuly, F. (2004). *Plan de Negocios, La Estrategia Inteligente*. México D. F.: Pearson Education .
- Talkin Retail. (29 de 08 de 2013). *Talkin Retail*. Obtenido de Ocean Spray refreshes snacking selection: <http://www.talkingretail.com/products/product-news/ocean-spray-refreshes-snacking-selection>
- Telegraph, T. (Julio de 2013). *The Telegraph UK*. Obtenido de Sainsbury's Local stores to overtake supermarkets for first time: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10172461/Sainsburys-Local-stores-to-overtake-supermarkets-for-first-time.html>
- Tesco. (2013). Obtenido de [http://www.mysupermarket.co.uk/shelves/Dried\\_Fruit\\_in\\_Tesco.html?Page=3](http://www.mysupermarket.co.uk/shelves/Dried_Fruit_in_Tesco.html?Page=3)
- The Guild of Fine Food Uk. (2013). *Speciality Food Shows*. Obtenido de <http://www.finefoodworld.co.uk/>
- UDL. (2013). *Deshidratación - procesado de alimentos*. Obtenido de Deshidratación - procesado de alimentos:

[http://web.udl.es/usuarios/w3511782/Procesos\\_e\\_instalaciones/13.\\_Seca\\_do\\_files/Deshidratacion.pdf](http://web.udl.es/usuarios/w3511782/Procesos_e_instalaciones/13._Seca_do_files/Deshidratacion.pdf)

Universidad de los Hemisferios. (2012). Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/255/3/T-UCSG-POS-MDE-12.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (2013). *EMPLEO EN LA DESHIDRATACION OSMOTICA EN FRUTAS*. Obtenido de *Procesamiento y Conservación de frutas*: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obfrudes/p3.htm>

UNMSM. (Enero de 2012). Obtenido de <http://invmercad.blogspot.com/2010/07/que-es-la-investigacion-de-mercados.html>

Valera, D. J. (03 de 04 de 2013). *El mango: sus propiedades nutritivas y los beneficios para la salud* . Recuperado el 07 de 12 de 2013, de News Digital Caribbean: <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/el-mango.-sus-propiedades-nutritivas-y-los-beneficios-para-la-salu>

Vallejo, C. (2012). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos96/foda-contabilidad/foda-contabilidad.shtml>

Vallejo, C. (2012). *EPN*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7782/1/CD-4023.pdf>

Wikipedia. (2015). *Fondo de maniobra*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_de\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_de_trabajo)

Virgin Coco. (2013). Obtenido de *Productos*: <http://www.virgincoco.com/package5>