



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Plan de Negocios para la Exportación de Semillas de Chía a Suiza.

Propuesta de Modelo de Negocios

Marco David Lizano Moya

Quito, septiembre del 2020

Plan de negocios para la exportación de semillas de chía a Suiza.

Por

Marco David Lizano Moya

Septiembre 2020

Aprobado:

Santiago M. Olmeda T. Tutor

Jefferson G. Reyes S. Presidente del Tribunal

Diana C. González C. Miembro del Tribunal

María B. Castillo Q. Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

Santiago M. Olmeda T.

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

Diana C. González C.

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

María B. Castillo Q.

_____ día, mes, año

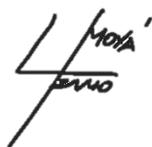
Jefferson E. Reyes S.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Marco David Lizano Moya, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de negocios para la exportación de semillas de chía a Suiza** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'M' and 'L' followed by the name 'MOYA LIZANO' written in a cursive script.

Marco David Lizano Moya.

Correo electrónico: marcolizano@icloud.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Marco David Lizano Moya, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan de negocios para la exportación de semillas de chía a Suiza**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, septiembre del 2020.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'M' and 'L' followed by the name 'Moya Lizano' written in a cursive script.

Marco David Lizano Moya.

Correo electrónico: marcolizano@icloud.com

Dedicatoria

A la Universidad Internacional del Ecuador por todos los conocimientos impartidos a lo largo de mi carrera universitaria.

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador y al conjunto de profesionales que la integran, agradezco en especial la paciencia y sabiduría que me transmitieron en el aula.

Resumen Ejecutivo

El proyecto es una iniciativa enfocada a desarrollar un plan de negocios para la exportación de semillas de chíá a Suiza. Por ende, es importante mencionar que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el país han alcanzado a representar dentro de las unidades productivas en un 95%, por lo cual son las que “generan las mayores fuentes de empleo cubriendo un 60%” (Delgado & Chávez, 2018).

El Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea (Van Steen & Saurenbach, 2017), posibilitó inicialmente el incremento de la exportación de productos hacia la Unión Europea en el año 2018 por más de 3 mil millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2019).

Durante el mismo periodo, en el año 2018, Ecuador negoció exitosamente tratados comerciales con la Asociación Europea de Libre Cambio (AELC) los cuales poseen como países miembros a Islandia, Noruega, Suiza y Liechtenstein. Se reconoce que las exportaciones que se destinan hacia Suiza son muy limitadas por lo que la presencia de productos naturales ecuatorianos es escasa, bajo esta perspectiva el plan de negocios busca iniciar las exportaciones de salvia hispánica a Suiza.

Finalmente, se obtendrán conclusiones de origen y de destino focalizadas en el desarrollo previo del presente plan de negocios.

Abstract

The project is an initiative focused on developing a business plan for the export of chia seeds to Switzerland. Therefore, it is important to mention that small and medium-sized companies (SMEs) in the country have managed to represent 95% of the productive units, which is why they "generate the largest sources of employment, covering 60%" (Delgado & Chávez, 2018)

The Trade Agreement between Ecuador and the European Union (Van Steen & Saurenbach, 2017), initially made possible the increase in the export of products to the European Union in 2018 for more than 3 billion dollars (Banco Central del Ecuador, 2019).

During the same period, in 2018, Ecuador successfully negotiated trade agreements with the European Free Trade Association (EFTA), which have Iceland, Norway, Switzerland and Liechtenstein as member countries. It is recognized that exports destined for Switzerland are very limited, so the presence of Ecuadorian natural products is scarce. In this perspective, the business plan seeks to start exports of hispanic sage to Switzerland.

Finally, conclusions of origin and destination focused on the prior development of this business plan will be obtained.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	ix
Lista de Tablas.....	xv
Lista de Figuras	xviii
Capítulo 1: Introducción.....	1
Objetivos.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
Justificación de la Idea de Negocio	3
Análisis del Medio.....	4
Diagnóstico del Nivel Internacional	4
Comercio Bilateral entre Ecuador y Suiza.....	5
Diagnóstico del País de Origen	7
Diagnóstico de la Ubicación Geográfica de la Empresa.....	8
Diagnóstico del País de Destino	9
El Concepto del Negocio.....	9
Detalle Método CANVAS	11
Socios clave	11
Actividad clave	11
Recursos claves.....	11
Propuesta de valor.....	12
Estructura de costos	12
Relación con el cliente.....	12
Fuentes de ingreso	13
Canales de Distribución.	13
Diseño el Producto o Servicio a Ofertar.	13
Investigación.....	13
Desarrollo	14
Diseño del Producto.....	14
Comparativa de Productos Envasados Frente a la Posibilidad de Exportación a Granel.....	15
Revisión del Sistema Andino de Franjas de Precio (SAFP) Aplicado a la Exportación de Salvia Hispánica a Suiza.....	17

Revisión de Medidas Antidumping Existentes en Relación al Ingreso de Salvia Hispanica en Territorio Suizo.	17
Resumen.	18
Capítulo 2. Análisis e Investigación de Mercado	20
Análisis del Macroentorno –PESTEC Suiza	20
Análisis del Macroentorno –PESTEC Ecuador	21
Factor político	21
Factor económico.....	21
Factores sociales	22
Factor tecnológico	23
Factor ecológico.....	24
Factores Externos Relacionados con la Crisis Mundial del COVID-19	24
Análisis de políticas preponderantes y situación del sector agroexportador frente al COVID-19 emitidas por la FAO-CEPAL	24
Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter	26
Proveedores.....	26
Capacidad de producción de los proveedores.....	27
Clientes	27
Productos sustitutos	28
Nuevos Entrantes y Rivalidad Competitiva	29
Competencia Directa e Indirecta	29
Precios minoristas de productos similares ofertados en territorio suizo.....	30
Cadena de Valor	31
Diagnóstico de Situación	32
Análisis DAFO	32
Matriz DAFO Cruzada	33
Impacto en los Objetivos Estratégicos	34
Criterios de Segmentación del Mercado para el Distribuidor y el Consumidor	
Final	35
Análisis Cualitativo de la Aceptación del Producto	35
Tabulación de Encuestas	36
Población	38
Proyección Estimada de la Demanda	39
Demanda Insatisfecha por Potencial de Frecuencia de Consumo	39

Demanda Insatisfecha por Crecimiento Poblacional y Oferta de Producto	39
Cálculo Estimado de Ventas con Diferentes Escenarios	40
Conservador	40
Optimista.....	41
Pesimista	41
Flujo de Ingresos Proyectados	41
Análisis de Riesgos	43
Resumen	44
Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas	45
Establecimiento de Objetivos	45
Objetivos de Marketing	46
Criterios de Marketing	47
Formulación de Estrategias	48
Venta a distribuidores (intermediarios)	49
Estrategia de precio.....	49
Estrategia de Distribución / Cobertura	49
Canal de distribución de salvia hispánica en incoterm DAP	50
Tipo de contrato con el distribuidor	51
Estrategia promocional	52
Estrategia de promociones de venta	52
Estrategia en el lanzamiento del producto	52
Fuerza de negociación de mutuo beneficio	52
Estrategias de Publicidad	52
Manejo de la herramienta de marketing digital	53
Estrategia de diferenciación.....	53
Aplicaciones Marketing Mix	53
Presentación del producto	55
Etiquetado	56
Resumen	59
Capítulo 4. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	60
Tamaño del Proyecto	60
Capacidad instalada	61
Localización.....	61
Ingeniería	62

Descripción de tecnología.....	63
Flujograma del Proceso de Producción	63
• Materia prima. –	63
• Proceso de producción. -	63
• Decisión de proceso. –	63
• Etiquetado y sellado. –	64
• Almacenamiento. -	64
• Comercialización. -	64
Diseño Organizacional	64
Estructura organizacional	65
Estructura funcional.....	65
Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización.....	66
Competencias genéricas.....	66
Funciones de los Trabajadores.....	67
Ficha técnica del cargo de administrador	67
Ficha técnica del cargo de asistente contable	68
Ficha técnica del cargo del jefe del área de operación	68
Ficha técnica del cargo de jefe del área de comercialización.....	69
Ficha técnica del cargo de jefe del área de comercialización.....	69
Ficha técnica del cargo del experto en exportaciones	70
Ficha técnica del cargo de operarios.....	70
Ficha técnica del cargo de bodeguero.....	71
Ficha técnica del cargo del chofer	71
Ficha técnica del cargo del servicio de limpieza.	72
Gerencia de Talento Humano.....	73
Políticas de Selección	73
Políticas de Captación.....	73
Políticas de Remuneración	73
Políticas de Evaluación de Desempeño	74
Costos de la Mano de Obra.....	74
Resumen	76
Capítulo 5: Requisitos de Constitución y Plan de Exportación	77
Análisis del Marco Normativo.....	77

Constitución de la empresa.....	77
Requisitos para la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas	77
Requisitos para la obtención del Registro Único de Contribuyentes	78
Requisitos para obtener las patentes y marcas.....	78
Permiso de Cuerpo de Bomberos	79
Plan de Exportación de Ecuador hacia Suiza	79
Objetivo General del Plan de Exportación.....	80
Objetivos Específicos del Plan de Exportación.....	80
Permiso de Funcionamiento	80
Documentos Para la Importación	80
Requerimientos de Calidad.....	81
Requerimientos de la Etiqueta del Lote	81
Certificación Orgánica	82
Competencia en el Mercado Europeo de Salvia Hispánica	82
Formas de consumo de semillas de salvia hispánica en Europa.....	83
Partida arancelaria de salvia hispánica ecuatoriana en Suiza	84
Cálculo de transporte mediante el modelo de simulador de carga internacional, seguro, aranceles y certificado OKO	84
Valor Final del Producto en Zürich bajo modelo de simulador (TAP)	85
Justificación de Carga Marítima y Logística Mediante el Modelo de Embarcadores en el Puerto de Origen.....	85
Cálculo del transporte mediante modelo de embarcadores, seguro, arráncales y certificado OKO	88
Cálculo de Costos de Exportación para FOB	89
Tiempo de Transporte hacia Suiza desde Ecuador	89
Canal de Distribución.....	89
Partida Arancelaria de Salvia Hispánica en Ecuador.....	90
Requerimiento del Proceso de Producción.....	90
Adquisición materia prima por año	90
Costo Nacional de Salvia Hispánica.....	91
Negociación con los proveedores	91
Costo de producción unitario.....	92
Propuesta de Imagen de Etiqueta y Logotipo.....	93
Propuesta de logotipo corporativo.....	93

Propuesta de la etiqueta delantera del producto	93
Resumen	94
Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto	95
Costos de Inversión.....	95
Condiciones para el Crédito, Tabla de Amortización y Gastos Financieros	95
Amortización Anual de los Gastos de Constitución	97
Costos de Operación y Mantenimiento.....	97
Gastos Administrativos	98
Costo de Materia Prima	99
Gasto de Ventas	99
Depreciación de Activos Fijos.....	100
Proyección de Egresos del Proyecto.....	101
Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio.....	102
Balance del Proyecto	103
Evaluación Financiera.....	104
Determinación de la inflación promedio del Ecuador.	105
Determinación de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento General	106
Determinación de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento para el Inversionista	106
Cálculo y Análisis de Indicadores de Rentabilidad	106
Escenario conservador	106
Escenario optimista.....	108
Indicadores de liquidez y rentabilidad.....	109
Resumen	110
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	111
Conclusiones.....	111
Recomendaciones.....	112
Referencias bibliográficas.....	114
Apéndices.....	124
Apéndice A: Correos de Operadores Logísticos en Ecuador	124
Apéndice B: Correo de Distribuidor en Zürich.....	126
Apéndice C: Declaración del Exportador para Ingreso de Productos a Suiza.	127

Lista de Tablas

Tabla 1. Saldo Comercial entre Ecuador y Suiza	5
Tabla 2. Población de Suiza	9
Tabla 3. Modelo Canvas.....	10
Tabla 4. Oferentes de Chía Empacada en el Mercado Europeo	15
Tabla 5. Oferta de Chía Empacada Equinox FOB y TAP	15
Tabla 6. Utilidad Máxima de Chía Equinox en Relación a su Principal Competidor	16
Tabla 7. Análisis País de Destino	20
Tabla 8. Tasa de Desempleo y Subempleo.....	23
Tabla 9. Proveedores	27
Tabla 10. Productos Sustitutos de Chía.....	28
Tabla 11. Productos Similares Ofertados en Territorio Suizo.....	30
Tabla 12. Análisis DAFO	32
Tabla 13. Análisis DAFO Cruzada.....	33
Tabla 14. Impacto en los Objetivos Estratégicos	34
Tabla 15. Dimensión Conductual de la Necesidad Alimenticia	35
Tabla 16. Demanda Insatisfecha Potencial por Frecuencia de Consumo.....	39
Tabla 17. Demanda Insatisfecha por Crecimiento Poblacional y Oferta de Producto ...	40
Tabla 18. Conservador.....	40
Tabla 19. Optimista	41
Tabla 20. Pesimista.....	41
Tabla 21. Flujo de Ingresos Proyectados.....	42
Tabla 22. Análisis de Riesgo	43
Tabla 23. Datos para Determinar la Matriz de Oportunidad de Riesgo	45
Tabla 24. Objetivos Generales por Categorías	46
Tabla 25. Objetivos Específicos	47
Tabla 26. Datos Matrices BCG	47
Tabla 27. Intermediarios Existentes en Territorio de Destino.....	50
Tabla 28. Estrategias de Producto	53
Tabla 29. Estrategias de Precio	54
Tabla 30. Estrategias Canal de Distribución	54
Tabla 31. Estrategias de Promoción	55
Tabla 32. Estrategias de Publicidad.....	55
Tabla 33. Etiquetado.....	56

Tabla 34. Presupuesto y Cronograma de las Estrategias	58
Tabla 35. Tamaño del Proyecto	60
Tabla 36. Capacidad Instalada.....	61
Tabla 37. Localización	61
Tabla 38 Infraestructura	62
Tabla 39. Tecnología.....	63
Tabla 40. Competencias Genéricas	67
Tabla 41. Rol de pagos	75
Tabla 42. Características de la Sociedad Anónima	77
Tabla 43. Oferentes de Chía Empacada en el Mercado Europeo	84
Tabla 44. Partida Arancelaria	84
Tabla 45. Valor de Transporte y Seguro	85
Tabla 46. Valor de Transporte Terrestre hasta Zürich	85
Tabla 47. Valor Certificación OKO Garantie.....	85
Tabla 48. Valor Final del Producto en Zürich.....	85
Tabla 49. Número de Unidades Exportadas por mes Durante el Primer Año.....	86
Tabla 50. Detalle del Envase de Vidrio para la Presentación de 250 gr	86
Tabla 51. Detalle del Envase de Vidrio para la Presentación de 500 gr	86
Tabla 52. Detalle de la Caja de Cartón Ondulado Reforzado para Palet Europeo.....	87
Tabla 53. Detalle Consolidado de Carga Mensual a través del Método de Embarcador en País de Origen.....	87
Tabla 54. Detalle Consolidado Volumétrico de la Carga Mensual a través de Método de Embarcador en el País de Origen.	87
Tabla 55. Valores Otorgados por Embarcadores Nacionales.....	88
Tabla 56. Valor Prorratedo por Unidad del Transporte con ACGroup Logistics, incluido el Seguro y Transporte Terrestre	88
Tabla 57. Precio Final del Producto el Territorio de Destino (TAP) con la Aplicación de Modelo de Embarcadores Nacionales	88
Tabla 58. Costo de Exportación Proyectado Mediante el Incoterm FOB	89
Tabla 59. Tiempo de Transporte hacia Suiza	89
Tabla 60. Partida Arancelaria en Ecuador.....	90
Tabla 61. Cantidad de Materia Prima.....	90
Tabla 62. Nivel de Producción	90
Tabla 63. Total de Producción en Kilogramos.....	91

Tabla 64. Adquisición de Semillas de Chía Precio Nacional.....	91
Tabla 65. Cantidad Necesaria de Hectáreas por Provincia por Ciclo de Cultivo.....	91
Tabla 66. Detalle de Materia Prima con Transporte en País de Origen.....	92
Tabla 67. Costo de Producción Unitario de Presentación de 250 gr.....	92
Tabla 68. Costos de Producción Unitario por Presentación de 500 gr.....	92
Tabla 69. Costos de Inversión.....	95
Tabla 70. Condiciones para el Crédito.....	96
Tabla 71. Amortización.....	96
Tabla 72. Gastos Financieros.....	96
Tabla 73. Amortización de Gastos de Constitución.....	97
Tabla 74. Costos de Operación y Mantenimiento.....	97
Tabla 75. Gastos Administrativos.....	98
Tabla 76. Gastos de Reparación y Mantenimiento.....	98
Tabla 77. Costo de Materia Prima.....	99
Tabla 78. Costo de Exportación FOB.....	99
Tabla 79. Gastos de Ventas.....	99
Tabla 80. Depreciación de Activos Fijos con Proyección.....	100
Tabla 81. Proyección de Egresos del Proyecto.....	101
Tabla 82. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	103
Tabla 83. Balance General.....	103
Tabla 84. Flujo de Efectivo del Proyecto.....	105
Tabla 85. Determinación de la Inflación Promedio del Ecuador.....	106
Tabla 86. Tasa de Descuento o TMAR.....	106
Tabla 87. Tasa de Descuento del Inversionista.....	106
Tabla 88. Valor Actual Neto Conservador.....	107
Tabla 89. Tasa Interna de Retorno Conservador.....	107
Tabla 90. Periodo de Recuperación Conservador.....	107
Tabla 91. Valor Actual Neto Optimista.....	108
Tabla 92. Tasa Interna de Retorno Optimista.....	108
Tabla 93. Periodo de recuperación Optimista.....	108
Tabla 94. Indicadores de Liquidez y Rentabilidad.....	109

Lista de Figuras

Figura 1. Canales de distribución	13
Figura 2. Diseño del producto	14
Figura 3. Índice Inflacionario	22
Figura 4. Factor tecnológico.....	24
Figura 5. Cadena de valor.....	32
Figura 6. Mapa de empatía.	36
Figura 7. Design Thinking by Stanford.....	36
Figura 8. Matriz de oportunidad riesgo	46
Figura 9. Matriz BCG.....	48
Figura 10. Canal indirecto	49
Figura 11. Presentación.	56
Figura 12. Localización	62
Figura 13 Distribución de planta	63
Figura 14. Flujograma	64
Figura 15. Estructura Organizacional.....	65
Figura 16. Organigrama Funcional.....	66
Figura 17 Ejemplo de etiquetado de salvia hispánica.	82
Figura 18. Proveedores de chía al continente europeo en toneladas.	83
Figura 19. Canal de distribución de la chía en Suiza.	89
Figura 20. Logotipo de la empresa en variable de paleta de color.....	93
Figura 21. Etiqueta delantera del producto.....	93
Figura 22. Punto de equilibrio	102

Capítulo 1: Introducción

En el capítulo uno se desarrolla el objetivo general y específicos que se desplegaran dentro del plan de negocios, se determina también el problema que trata el proyecto el cual se central en la “falta de iniciativa para la implementación de nuevos proyectos (creación de empresas)”. Se efectúa además un diagnóstico a nivel internacional, nacional, regional y local; en base a ello se tiene una perspectiva clara del mercado objetivo al que se desea atacar con un producto nutricional como es las semillas de chía que se exportara al país de Suiza.

En el capítulo dos del plan de negocios para la exportación de semillas de chía a Suiza, se detalla como primordial el realizar un análisis de mercado, donde se analiza el factor macro entono a través de las variables del PESTEC, es decir, se refiere al aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural; de la misma forma se investiga las fuerzas de Porter mismas que permiten identificar las oportunidades y amenazas del entorno más colindante al desarrollo de la nueva organización. Con las bases establecidas se define una matriz DAFO, se identifica en esta debilidades y fortalezas que manejará la empresa, en referencia a ello se define estrategias que permitirán posicionarse dentro del mercado suizo al ofertar un producto nutricional.

En el capítulo tres cuyo tratamiento abarca el marketing y ventas, se permite realizar un análisis a la nueva organización para contar con parámetros claros dando a conocer el producto de semillas de chía dentro del país de destino, para la cual se plantea un objetivo de marketing general como específicos, mismos que se pretende alcanzar posicionamiento en un mercado inexplorado para las semillas de chía ecuatoriana. Este capítulo formula estrategias mediante el análisis que hace referencia al producto, precio, plaza y promoción.

El capítulo cuatro aborda el estudio técnico y el modelo de gestión organizacional. En gestión se detalla claramente las funciones, cargos y procesos de una organización PYME. Es importante recalcar que los procesos han sido ubicados en un contexto local que permita entender de manera académica las diferentes funciones que se llevarán a cabo en cada uno de los clientes internos en la organización.

El capítulo cinco es el análisis financiero, se constituye el principal dentro del desarrollo del plan de negocios, a través este se puede discernir los montos reales para la operación. Se define además el financiamiento la cual se constituye por la aportación natural por parte de los socios además de un crédito bancario el cual es otorgado por la banca pública, metódicamente la Corporación Financiera Nacional (CFN), a una tasa de interés del 11.83%.

Para el capítulo se define las ventas, costos y gastos acorde a la capacidad de producción. Para conocer la factibilidad del proyecto se analiza los indicadores financieros como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación (PRI), entre otros.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la exportación de semillas de chí a Suiza mediante la aplicación de estrategias de mercado.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico o análisis situacional macroentorno y microentorno del modelo para determinar las condiciones del mercado de origen y de destino.

- Investigar el mercado, oferta de origen y demanda potencial que permita establecer el rango porcentual de mercado cubierto por la organización.
- Realizar un estudio técnico (organización de la empresa y capacidad instalada) con el fin de planificar la proyección de la producción durante un periodo de cinco años.
- Formular la aplicación de estrategias (plan de importación) en relación a los requerimientos de exportación a través de los cuales cumpliremos la normativa requerida.
- Realizar el estudio financiero para determinar si es viable que se ejecute el presente plan de negocios.
- Citar el marco normativo comercial relativo a la chía en relación a los acuerdos alcanzados en 2019 con el fin de establecer propuestas competitivas.
- Definir conclusiones y recomendaciones para el proyecto con el fin de solventar la suficiencia del mismo a través del tiempo.

Justificación de la Idea de Negocio

Ecuador no posee una educación financiera adecuada, esto debido a que “nueve de cada 10 personas no han recibido jamás una capacitación sobre educación financiera” (Banco Central del Ecuador, 2019). Este factor provoca que las personas no presenten recursos para por emprender un negocio con el fin de mejorar la situación económica y social de su entorno. En los últimos años en el territorio europeo se ha presentado un fenómeno denominado “Honest Green” (Hernández, 2018) caracterizado por la incursión de comida sana y semillas frescas. Para el Ecuador esto constituye aprovechamiento inadecuado de las ventajas climáticas y agrarias existentes en el país,

los cuales no son aprovechados para el cultivo de nuevas especies vegetales, como la salvia hispánica (chía).

Con el fin viabilizar más aun este plan de negocios es importante conocer que Ecuador en el año 2019 firmo un acuerdo comercial con la “Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), misma que está integrada por los países de Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein, mediante el cual Ecuador ha podido ingresar al país de europeo productos como la quinua, orquídeas, y variedades de frutas entre las cuales se destaca el banano y el maracuyá” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana , 2019). Con esta perspectiva se determina que la iniciativa de implementar un plan de negocios para la exportación de semillas de chía a Suiza se convierte en una oportunidad.

Ecuador presenta entidades públicas como la “Corporación Financiera Nacional que entrega créditos a proyectos innovadores, brindando una tasa menor a las del mercado financiero la cual corresponde al 11.83% de manera anual” (Corporación Financiera Nacional, 2019), lo que favorece dar marcha a este tipo de iniciativas contribuyendo al desarrollo de la matriz productiva.

Análisis del Medio

Realizar un análisis de contexto es imperante para presentar una idea clara en la creación de plan de negocios para la exportación de semillas de chía a Suiza.

Diagnóstico del Nivel Internacional

El mercado suizo en la actualidad se caracteriza por la creciente importación en productos alimenticios de valor nutricional y composición agregada, esto debido al cambio generacional. El consumidor de este país es que suele realizar sus compras en tiendas físicas pese al incremento de la oferta de bienes o servicios en línea, de esta manera se determina que el 61% de 2,400 Suizos encuestados utilizan las tiendas como

un medio para adquirir sus productos y, únicamente el 7% realiza sus compras mediante el uso frecuente de canales electrónicos (Bauer, 2019).

Los productos que más obtienen de manera física son alimentos y artículos de convivencia, productos farmacéuticos, medicamentos y productos de jardinería, a diferencia de los canales electrónicos que copados por artículos para bebés y niños, ropa y calzado, artículos deportivos y enseres eléctricos.

Esta perspectiva de análisis internacional permite contar conocimiento de cómo se maneja el mercado suizo en la adquisición de productos alimenticios, en base a ello se persigue implementar un plan de negocios para la exportación de semillas de chía la cual para ser introducida y posicionado en dicha población convendría manejar precios competitivos y un producto de calidad.

Comercio Bilateral entre Ecuador y Suiza

En el diagnóstico internacional se analiza el comercio bilateral entre Ecuador y Suiza, en relación con el saldo comercial en los periodos 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 como se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 1.
Saldo Comercial entre Ecuador y Suiza

Código del producto	Descripción del producto	Saldo comercial entre Ecuador y Suiza*		
		Saldo en valor en 2016	Saldo en valor en 2017	Saldo en valor en 2018
'1212	Algarrobas, algas, remolacha azucarera y caña de azúcar, frescas, refrigeradas, congeladas...	106	91	137
'1202	Cacahuets "cacahuets, maníes" sin tostar ni cocer de otro modo, incl. sin cáscara o quebrantados	0	2	2
'1211	Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en ...	0	0	2
'1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra (exc. legumbres, maíz dulce, café, té, yerba mate ...	0	0	0

'1206	Semilla de girasol, incl. quebrantada	0	0	0
'1201	Habas de soja, incluso quebrantadas	0	0	0
'1208	Harina de semillas o de frutos oleaginosos (exc. harina de mostaza)	0	0	0
'1207	Semillas y frutos oleaginosos, incl. quebrantados (exc. frutos de cáscara comestibles, aceitunas, ...)	0	0	0
'1210	Conos de lúpulo, frescos o secos, incl. quebrantados, molidos o en "pellets"; lupulino	0	0	0
'1204	Semilla de lino, incl. quebrantada	0	0	0
'1205	Semilla de nabo "de nabina" o de colza, incl. quebrantadas	0	0	0
'1214	Nabos forrajeros, remolachas forrajeras, raíces forrajeras, heno, alfalfa, trébol, esparceta.	0	0	0

* Unidad: Dólar Americano miles

Tomado de: (PRO ECUADOR, 2019)

Como se ha determinado Ecuador exporta a Suiza 137 millones de dólares americanos, en los productos tales como algarrobas, algas, remolacha azucarera y caña de azúcar, frescas, refrigeradas, congeladas la cual corresponde al código del producto 1212 en el año 2019. Además, para el año 2019 se empezó a exportar productos como: plantas, partes de plantas, semillas y frutos mismo que equivale a 2 millones de dólares americanos, siendo este último los nuevos productos que ha tenido acogida dentro del mercado suizo, como se observa que el país ha presentado superávit bajo este vínculo comercial, contribuyendo al desarrollo de los sectores agroproductores. (PRO ECUADOR, 2019).

Los datos interpretados permiten definir la iniciativa de efectuar un plan de negocios para la exportación de semillas de chía a Suiza como una oportunidad. Existe la acogida por parte del mercado suizo en adquirir plantas, partes de plantas, semillas y frutos, beneficiando de esta manera al desarrollo agrario y económico del país de Ecuador.

Diagnóstico del País de Origen

Al desarrollar un plan de negocios que contempla la exportación de semillas de chía se examina en primer lugar la producción actual del Ecuador. Para ello consideraremos que la salvia hispánica es una semilla que últimamente ha ganado seguidores por ser considerado como alimento funcional.

En su precio promedio se puede referenciar que a partir del año 2015 en el cual el precio ha bajado considerablemente para los intermediarios, esto se debió principalmente a que países como Paraguay habían saturado el mercado norteamericano y al no tener ingreso al mercado europeo por la presencia de Colombia y Perú como socios estratégicos en el AELC. (Ultima Hora, 2015)

La producción en el Ecuador se lo realiza en terrenos que presenta características arenosas con temperaturas calidad-secas, plantaciones que se encuentra en las provincias de Santa Elena, Imbabura y Los Ríos. Son más 80 pequeños agricultores que siembran entre 2 y 3 hectáreas, mismos que son capacitados en temas de siembra y cosecha para de esta manera obtener un producto de calidad para el mercado internacional, y poder exportar a países que sus pobladores consumen un producto de contribuya al cuidado de su salud, los países a los que se exporta están Panamá, Honduras, Japón y Estados Unidos (Ayala, Producción de la chía, 2018).

La chía ecuatoriana se encuentra estandarizada y es considerada un superalimento, debido a sus nutrientes y proteínas de alto valor nutricional contiene calcio, boro, potasio, hierro, ácidos grasos, antioxidantes y también oligoelementos tales como el magnesio, manganeso, cobre, zinc y vitaminas. (Sánchez, 2018)

Por las características ya descritas del país de origen y del producto, es necesario la implementación de un plan de negocios que exporte salvia hispánica, con el fin de fortalecer la agroindustria nacional, contribuir con la generación de fuentes de

empleo en el país, diversificar la matriz productiva del Ecuador y finalmente aprovechar todos los acuerdos comerciales alcanzados por el país durante los últimos años.

Diagnóstico de la Ubicación Geográfica de la Empresa

Un análisis geográfico contempla a la provincia de Guayas para la ubicación de las instalaciones de la empresa. En ellas se procederá al envasado y exportación del producto. Se ha tomado a la ciudad de Guayaquil como base de la empresa para reducir los costos de transporte local de la materia prima hasta la planta envasadora y consecuentemente los costos generados del producto terminado hacia el Puerto de Guayaquil. Se ha preponderado además la cercanía de los diferentes proveedores de materia prima relacionada con el proceso de producción de Chía Equinox.

Es importante recalcar también que Guayaquil, al igual que en el Ecuador se suma ya desde hace años atrás a los esfuerzos por el cambio de la matriz productiva, por lo que el estado a través del gobierno se busca incentivar a proyectos innovadores. Con este fin se ha dado de baja a la imposición de salvaguardias a las importaciones de subpartidas arancelarias relacionadas a procesos productivos disruptivos. De esta manera las nuevas organizaciones puedan adquirir maquinaria de punta para sus procesos productivos, y en base ello poder exportar un producto de primera calidad para competir dentro de un mercado internacional. (Saltos, 2017).

Bajo esta perspectiva de análisis, se determina que implementar una nueva empresa en la provincia del Guayas contará con el apoyo de entidades públicas que facilitan la puesta en marcha además de contar con un amplio parque industrial ubicado en las afueras de las ciudades principales de la provincia pero que se encuentra estratégicamente ubicada para facilitar el ingreso y salida de la producción.

Diagnóstico del País de Destino

La etapa temprana (primera incursión) para implementar un plan de negocios para la exportación de salvia hispánica (chía) considera a Suiza como parte del acuerdo de la AELC (Asociación Europea de Libre Comercio) firmado en 2019.

Suiza actualmente posee un promedio 8.57 millones de habitantes el plan de negocios a determinado enfocarse en una población concluyente por el rango de la edad, en la cual podemos la primera discriminación realizada donde se contempla un rango que parte desde los 15 años hasta los 65 años independiente del sexo.

Tabla 2.
Población de Suiza

Edad	Hombres	Mujeres	Total población
15-20 años	463,953	444,500	908,453
25-30 años	1'783,071	1'771,590	3'554,661
30-40 años	506,010	506,103	1'012,113
40-65 años	645,225	823,747	1'468,972
Población total			6'944,199

Tomado de: (Index Mundi, 2017)

El Concepto del Negocio

Con la finalidad de determinar el concepto de negocios se plantea un modelo canvas. Mediante el presente modelo, cualquier proyecto innovador podrá compartir su visión de su modelo negocio con los integrantes del equipo, con nuevas incorporaciones a la empresa (para facilitar el aterrizaje en el proyecto), con futuros socios o cofundadores, con mentores e inclusive con inversores, para que comprendan el modelo de negocio con todos los detalles relevantes. (Touza, 2019)

Tabla 3.
Modelo Canvas

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores. • Accionistas. • Agroproductores. • Banca Pública. • Inversionistas. • Transportistas. 	Actividad clave La actividad clave de la nueva empresa es: -La exportación de semillas de chí a Suiza.	Propuesta de valor Se presenta la siguiente propuesta de valor: <ul style="list-style-type: none"> • Ofertar producto nutricional • Envase de chí a 250 gramos. • Envase de chí a 500 gramos. 	Relaciones de clientes Se tendrá la siguiente relación con el cliente. - Consumidor final (indirecta) - Intermediario (directa)	Segmentación de clientes La segmentación es la siguiente: Producto direccionado a la población de Suiza de edad de 15 a 65 años con consumidor final. Como intermediario se apunta a distribuidores locales.
	Recursos claves -Materia prima. -Recurso humano. -Certificaciones. -Calidad. -Exportaciones.		Canales El canal que se manejará es: Productor- Intermediario- Consumidor final	
Estructura de costos Dentro de la estructura de costos se considera los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de salvia hispánica y materia prima general. • Empaquetado del producto. • Exportación del producto al país de destino. 		Fuentes de ingresos La principal fuente de ingresos es la siguiente: Venta a intermediarios (distribuidores) de salvia hispánica en las siguientes presentaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Envase de 250 gramos. • Envase de 500 gramos. 		

Detalle Método Canvas

Socios clave

Definir los socios clave permitirá una amplia red de apoyo con los cuales referirá la empresa. Dentro del marco es indispensable contar con el apoyo económico, logístico y estructural con el fin de constituir una organización sólida, practicando con los parámetros requeridos y obteniendo los permisos necesarios para poder posicionarse dentro de un amplio mercado internacional. Los agroproductores que serán los encargados de proveer la salvia hispánica, el pago para las negociaciones cuatrimestrales se estableció a través de la variable 40%-60%, que establece un porcentaje inicial de 40% prepago de hectárea con la finalidad de que el agroproductor adquiera insumos claves para el cultivo como semillas y fertilizantes. El 60% final del precio se cancela a la entrega del producto al portador local.

Actividad clave

La actividad clave a implementarse en la ciudad de Guayaquil, es el envasado y exportación de semillas de chía a Suiza, misma que presentará un envase de 250 gramos y 500 gramos conforme a la necesidad de los consumidores. La actividad clave comprende todos los procesos internacionales requeridos para el ingreso del producto al mercado de destino.

Recursos claves

El recurso clave se establecerá en materia prima, recurso humano, certificaciones, calidad y proceso de exportaciones. Todos y cada uno de estos recursos partirán profundizando a lo largo del desarrollo de este plan de negocios.

Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en la distribución a intermediarios de salvia hispánica envasada y certificada de origen. El producto final que se presentara para el intermediario internacional se encontrara caracterizado por presentaciones de:

- Presentación envase de vidrio de 250 gramos.
- Presentación envase de vidrio de 500 gramos.

Estructura de costos

La estructura de costos se apoyará en todos gastos y costos financieros de los cuales la empresa se hace cargo desde su inicio, la estructura de costos se profundiza a través del análisis financiero del proyecto, teniendo como objetivo primordial la incubación de utilidad para la organización con una proyección mínima de cinco. Para dicha estructura de costos se ha tomado la inflación promedio del país de origen debido al entorno altamente variable en el que ha concurrido el Ecuador durante la última década que nos ha llevado a inflaciones con picos de 3.67% y con caídas de has - 0.20%. Como se puede observar ante tan diametral variación en una economía dolarizada se ha determinado una inflación promedio de 1,36% para el análisis financiero del proyecto.

Relación con el cliente

La relación con el consumidor final se ha determinado a través de testeos en línea, este corresponde a un tipo testeos indirecto que nos permite conocer la demanda potencial en el mercado de destino. Si bien los intermediarios (distribuidores- supermercados) no pueden interactuar directamente con el productor a través de requerimientos puntuales basados en testeos aplicados por estos debido al precario tiempo de ventajas arancelarias de productos agrarios ecuatorianos ; el productor si puede indirectamente investigar la demanda potencial frente a un condicionamiento

variable que tuvo su punto de partida en la firma del con la AELC cuyo condicionamiento transforma a su producto en competitivo frente a su inmediata competencia en destino.

Fuentes de ingreso

Se basa en la exportación de semillas de salvia hispánica a Suiza cuyas presentaciones se determinarán a través de un envase de vidrio de 250 gramos y un envase de vidrio de 500 gramos. Esta oferta se estudiará y de ser necesario se ampliará a partir del quinto año mediante proyecciones reales que nos permitan conocer la necesidad del mercado objetivo.

Canales de Distribución.

El canal de distribución que manejará la nueva organización es indirecto, como se aprecia en la siguiente figura.

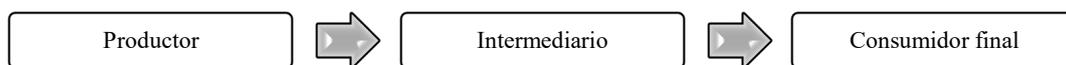


Figura 1. Canales de distribución

Diseño el Producto o Servicio a Ofertar.

El diseño del producto se definió a través de los requerimientos actuales del mercado de destino y en concordancia con los acuerdos ambientales ratificados por Suiza en los diversos organismos ambientales. Con el fin de cumplir dicha normativa del mercado internacional centrado en el conjunto de países miembros de la AELC, se ha determinado la eliminación total de la aplicación de bolsas o envases de plástico (National Geographic, 2019) y se ha optado por materiales reciclables como el vidrio y el aluminio (tapa). (Ecoembes, 2015)

Investigación

Permite que la empresa se acople a las necesidades de diseño de los consumidores de destino recordando: “Suiza alcanza el 95,5% en el indicador general

de actuaciones medioambientales. La cifra sube hasta el 98,9% en el índice de reducción de los efectos medioambientales en la salud. El de la vitalidad del ecosistema es de un 92,1%.” (Swissinfo, 2008)

Desarrollo

Enfocado a buscar los medios de envasado adecuados para dar a conocer el producto para el consumidor final, de la misma manera buscar alternativas para ampliar el proceso productivo respetando las normas del país de destino (tecnología de empaquetado y etiquetado).

Diseño del Producto

La nueva empresa se dedicará a exportar semillas de chía a Suiza, en sus presentaciones.

- Envase de 250 gramos
- Envase de 500 gramos.



Figura 2. Diseño del producto

- *Vidrio.* – Reciclable que conserve la calidad de la salvia hispánica.
- *Tapa aluminio.* – Reciclable enroscada para que no se derrame el producto.
- *Color.* - Transparente que se logre identificar el producto.
- *Portada posterior.* – Los requeridos por autoridades aduaneras de destino.

- *Portada principal.* – Nombre del producto, nombre de la empresa, logotipo de la empresa y diseño establecido.

Comparativa de Productos Envasados Frente a la Posibilidad de Exportación a Granel

A través del estudio referenciado del CBI podemos observar la estructura de precios de empresas que han tomado de la decisión de la importación a granel de la salvia hispánica y han asumido el costo de envasado. Como se puede observar dichas empresas poseen precios referenciales superiores a la oferta de establecida en el plan de negocios. Aunque no existen estudios que se pueda referenciar por el momento; las razones principales del valor final de venta de las citadas empresas pueden determinarse a través de precios de descremado, prestigio y por área geográfica.

Con la finalidad de realizar una comparativa real del margen de dividendo para el distribuidor frente a la competencia a granel se procedido a ejecutar las siguientes tablas.

Tabla 4.
Oferentes de Chía Empacada en el Mercado Europeo

Empresa	País de venta	Precio y peso (USD)	Precio por KG
Albert Heijn Chiazaad	Albert Heijn, Holanda	2.86/175 gramos	16.26
Mattisson Absolute Chía	Vitaminstore. Holanda	13.65/ 1000 gramos	13.65
Just Chía Zaad	Holland & Barrett, Holanda	15.98/500 gramos	31.96
Celnat Graines de Chía	BienManger.com, Francia	6,74/ 400 gramos	16.86
Alnatura Chía Samen	MIGROS, Suiza	5.25/ 300 gramos	17.15
Chía Original Chiafrø	Matas, Dinamarca	7,19 / 500 gramos	14.38

Adaptado de: CBI (Imports, 2019)

Tabla 5.
Oferta de Chía Empacada Equinox FOB y TAP

Empresa	Entrega	Incoterm	Presentación	Precio	Peso/KG.
Chía Equinox	Guayaquil	FOB	250 gramos	3.00	12.00
Chía Equinox	Guayaquil	FOB	500 gramos	5.00	10.00
Chía Equinox	Zürich	TAP	250 gramos	3.67	14.68

Chía Equinox	Zürich	TAP	500 gramos	6.05	12.10
--------------	--------	-----	------------	------	-------

Tabla 6.

Utilidad Máxima de Chía Equinox en Relación a su Principal Competidor

Empresa	Precio por KG.	Presentación ofertada	Rango de utilidad
Alnatura Chía	17.15	300 gramos	Base
Chía Equinox	14.68	250 gramos	14.41%
Chía Equinox	12.10	500 gramos	29.48%

Observación: En el comparativo se han tomado los valores de salvia hispánica empacada en Ecuador (Chía Equinox) comparándola con su principal competidor en Suiza (Alnatura Chía). Los resultados arrojan un porcentaje límite de dividendo para los mayoristas de 14.41% para la presentación de 250 gramos y de 29.48% para la presentación de 500 gramos bajo los términos del incoterm DAP. Lo cual constituye un incentivo primordial para el distribuidor en destino.

Por otra parte el mercado de origen posee limitaciones de producción agraria limitándose al cultivo de salvia hispánica en Santa Elena, Los Ríos e Imbabura, en la cual se producen (aproximadamente se exporta 579.1 toneladas), y la superficie de cultivo en el territorio ecuatoriano es de 500 hectáreas que se encuentran registradas presentando así 800-1000 Kg/H (Aguilar, 2015), lo que ha impedido establecer la exportación de la semilla a gran escala.

Estas premisas han permitido que el plan de negocios se factibilice bajo el modelo de exportación en presentaciones.

El proyecto acomete el máximo aprovechamiento de los cultivos existentes en Ecuador, determinándolos como semillas empacadas y certificadas que otorgan a los distribuidores rangos de ganancia desarrollados frente a sus competidores directos. En el entorno local del producto nos permite generar fuentes de ingresos no solo para

agroproductores nacionales y beneficios propios; sino que también emplear recursos de terceros como envases de vidrio, sellos plásticos y empaques que provee la industria nacional.

Revisión del Sistema Andino de Franjas de Precio (SAFP) Aplicado a la Exportación de Salvia Hispánica a Suiza.

El Sistema Andino de Franja de Precio no aplica a la salvia hispánica (chía) debido a que por definición el SAFP es: "... un mecanismo adoptado mediante la Decisión 371 con el objeto de estabilizar el costo de importación de un grupo especial de productos agropecuarios, caracterizados por una marcada inestabilidad en sus precios internacionales." (Comunidad Andina, 2019)

Bajo la definición establecida por la Comunidad Andina en la cual solamente hace alusión a una franja de precios a productos importados definidos por los países miembros, la salvia hispánica (chía) queda totalmente descartada de mecanismos adoptados por la Comunidad Andina y su exportación en presentaciones empacadas es legal y cumple con las normas y acuerdos establecidos entre el Ecuador y los países miembros de la Comunidad Andina sin perjuicio alguno.

Revisión de Medidas Antidumping Existentes en Relación al Ingreso de Salvia Hispánica en Territorio Suizo.

Según la OMC: "El Acuerdo sobre la OMC no regula las acciones de las empresas que incurren en "dumping". Se centra en la manera en que los gobiernos pueden o no reaccionar ante el dumping; establece disciplinas para las medidas antidumping y a menudo se lo denomina "Acuerdo Antidumping"." (WTO, 2020)

Bajo esta definición se procedió a revisar las reclamaciones de Suiza sobre el Ecuador en relación al precio de la salvia hispánica, sin que se proceda a encontrar resultado alguno hasta el momento. Además se revisó los términos del acuerdo de los

países miembros de la AELC encontrándose en el artículo 2.15 las normativas para la resolución de posibles casos existentes en el cual manifiesta: “Los derechos y obligaciones de las Partes con respecto a las medidas antidumping se regirán por el Artículo VI del GATT de 1994 y el Acuerdo Relativo a la Aplicación del Artículo VI del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994 de la OMC (Acuerdo Antidumping de la OMC), sujeto a los párrafos 2 a 6.” (EFTA, 2020)

Sin existir evidencia alguna o reclamación aparente sobre el ingreso de salvia hispánica envasada a territorio suizo se procede a elaborar el plan de negocios correspondiente.

Resumen.

El capítulo detalla parámetros generales sobre la situación del Ecuador en relación con los diversos acuerdos comerciales con Unión Europea. Detalla el objetivo general y los específicos a cumplir a lo largo del proyecto. Definir si el plan de negocios para la exportación de salvia hispánica es factible con relación a la revisión del Sistema Andino de Franja de Precios (SAFP) y las medidas antidumping establecidas por la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Se presenta la justificación del negocio se tiene su punto de partida en el acuerdo comercial con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), misma que está integrada por los países de Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein.

El capítulo detalla con claridad el concepto de negocio mediante la aplicación de herramientas administrativas, como CANVAS, que en su desarrollo determina grandes variables necesarias para la incursión en el mercado suizo.

Este capítulo constituye un primer acercamiento a la estructura del plan de negocios mediante un enfoque amplio y referenciado de la toma de decisiones.

Se procede a calcular los primeros rangos de utilidad comparativa tomando como base el análisis financiero del capítulo número cinco, pero que se vuelve tan necesario a fin de justificar racionalmente la toma de determinadas decisiones en la elaboración total de este plan de negocios.

Capítulo 2. Análisis e Investigación de Mercado

Para ejecutar el plan de negocios que apremia la exportación de salvia hispánica es fundamental realizar un análisis de mercado, donde se detalla de antemano el análisis del factor macroentorno (PESTEC), así como los factores del microentorno definidos a través de las fuerzas competitivas de Michael Porter. Para finalmente establecer la matriz DAFO, empleando e identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a confrontar o fructificar centralmente de un mercado crecientemente competitivo.

Análisis del Macroentorno –PESTEC Suiza

Tabla 7.

Análisis País de Destino

Factores	Análisis país de destino
Factor político	Al hablar del factor político de Suiza, se habla de un estado de participación ciudadana, misma que se expresa mediante el federalismo, mediante una democracia directa (Presencia Suiza, 2017). Se define que Suiza cuenta con una economía de un mercado muy eficaz está definida por su productividad industrial, la calidad de educación y su sistema de salud de altos estándares de calidad considera entre los más altos de Europa. Se puede decir también que los resultados económicos tuvieron resultados positivos en el año 2018 es decir alcanzo un 3%.
Factor económico	Se denomina a la economía de suiza como un de más competitivas del planeta, esto debido a su sector de servicios que es de fuerte valor agregado, se precisa también que la industria especializada cuenta con una fuerza laboral motivada y altamente calificada de 4,9 millones de personas en una población total de 8.5, millones. Es importante aludir los sectores productivos, es decir, que la agricultura solo aporta en un 0,64% de acuerdo con el PIB, la cual emplea un total del 3.5% de la población activa. El factor transcendental es el de servicios el cual emplea o representa en el PIB 71.2%. Bajo estos indicadores se demuestra que presentan una economía estable. Por lo cual se ve como una oportunidad para poder exportar un producto, por el alto valor adquisitivo que presenta (Word Economic, 2018).
Factor social	Se menciona que el mercado laboral es estable, es decir, que presenta un bajo desempleo, garantizando de esta manera a los habitantes de Suiza una mínima tasa de desempleo además presentan un alto nivel de ingresos por lo cual se cuenta con un sistema social que es rigurosamente monitorizado (Frohlicher, 2019).

Factor tecnológico	Suiza es considerado como el número tres del mundo en materia tecnológica. Su potencial radica en las biotecnológicas helvéticas, así como en tecnologías de la información y comunicación, lo que le ha permitido mejorar sus productos y servicios. Estos factores le han permitido ser uno de los mejores países en el índice de desarrollo tecnológico (World Economic Forum, 2010)
Factor ecológico	Se ve afectado por el crecimiento del consumo, lo que provoca que exista un mayor derroche acompañado de un inusitado desarrollo económico. Con el fin de disminuir esta problemática suiza alienta a sus ciudadanos a consumir los recursos de manera responsable para no afectar al medio ambiente. (Heineman, 2019).

Análisis del Macroentorno –PESTEC Ecuador

Factor político

El factor político local está determinado por eventos como el sucedido el 3 de octubre del 2019 que se extendió hasta el 13 de octubre del mismo año, el país revivió una crisis social misma que estaba enfocada en la decisión del gobierno en la supresión de los subsidios a los combustibles provocando así el levantamiento indígena. Este ocasiono paralizaciones en varios puntos integrales del Ecuador, perjudicando de esta manera la economía y la estabilidad política. Sin embargo, tras diálogos continuos entre el ejecutivo y los dirigentes indígenas nacionales se llegó al acuerdo de derogar el decreto ejecutivo 883, con el fin de elaborar otro compromiso que no afecta a la población más necesitada (Romero, 2019).

Desde febrero del 2020 el Ecuador vive un proceso de inestabilidad política que ha decantado en la fiscalización a miles de autoridades públicas por actos de corrupción, el país en junio del 2020 se apresto a elegir a través de la Asamblea Nacional del Ecuador a su cuarta vicepresidenta en un periodo no mayor a cuatro años.

Factor económico

Se define a la inflación “como el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios de un país” (Vargas, 2012). De esta manera definimos el escenario durante el inicio del plan de negocios el cual refleja en la siguiente figura el

porcentaje de inflación que se maneja en la actualidad misma que corresponde al mes de octubre del 2019 en un porcentaje positivo de -0.05%.

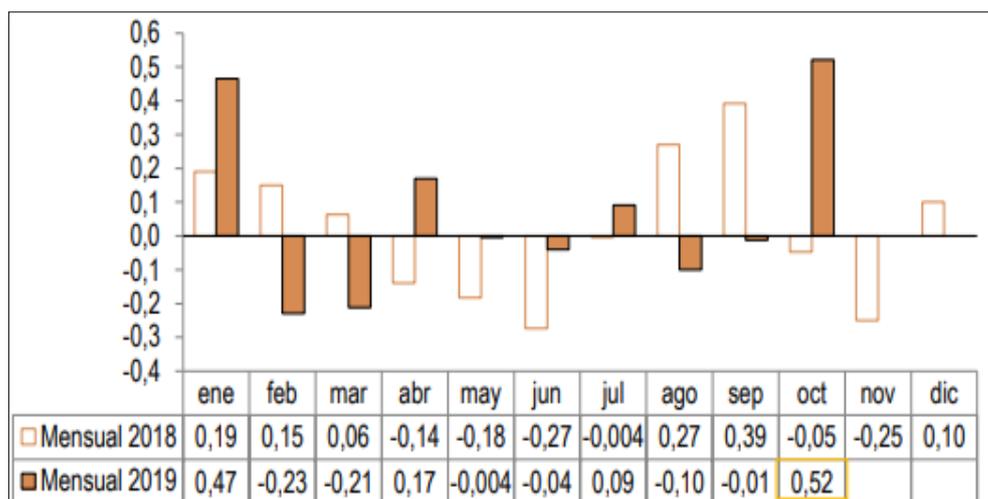


Figura 3. Índice Inflacionario
Tomado de: (Banco Central del Ecuador , 2019)

El índice inflacionario en el mes de octubre de 2019 registró una variación mensual de 0.52%, que es el mayor porcentaje en lo que va del año. En 6 de las 12 divisiones de bienes y servicios cuya ponderación agregada fue 55.86% se registraron valores positivos, siendo Transporte; y, Alimentos y bebidas no alcohólicas las de mayor variación. En las restantes 6 divisiones que ponderan 44.14% el resultado fue negativo, siendo educación y salud las agrupaciones de mayor porcentaje.

Para julio del 2020, el Ecuador posee la segunda economía más afectada en de la región se trata de una proyección que se acerca al escenario más pesimista que presento el Banco Central del Ecuador (BCE), que proyecto una contracción de la economía del 9.6%. (Tapia, 2020)

Factores sociales

El factor social será analizado desde la perspectiva del empleo en el Ecuador, que tuvo para 2019 un incremento importante en áreas específicas como el subempleo o el empleo no regulado.

Tabla 8.
Tasa de Desempleo y Subempleo

Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)	Jun-18	Jun-19	Variación (puntos porcentuales)	Significancia estadística
Tasa de participación global	66.4	66.8	0.4	No*
Tasa de desempleo	4.1	4.4	0.3	No
Tasa de subempleo	19.4	20.3	0.9	No
Tasa de empleo adecuado	38.9	37.9	-1.0	No

*No: Significa que el indicador es estadísticamente igual en los dos periodos al 95% de confianza.

Sí: Significa que el indicador es estadísticamente diferente en los dos periodos al 95% de confianza.

Tomado de: (Delgado & Chávez, 2018)

De esta manera se aprecia que el desempleo a junio del 2019 alcanzo un porcentaje de 4.4%, mismo que si comparamos en el mismo periodo en el año 2018 el cual fue de 4.1% es decir que sufrió un incremento de 0.3% por lo que este factor a perjudicado al desarrollo del Ecuador. El subempleo en el mes de junio del 2019 alcanzo un 20.3% que si compramos con el año 2018 fue de 19.4%, incrementándose en un 0.9%, como se refleja las cifras son negativas.

Para abril del 2020 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) no publicó las cifras de la Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo por las afectaciones del COVID-19. Las cifras debieron ser presentadas el pasado 27 de abril, pero la institución anunció que solo se ha cubierto el 48% de los hogares. (Metro Ecuador, 2020)

Factor tecnológico

El factor tecnológico se ha visto favorecido para que las organizaciones y nuevos emprendimientos, en un inicio por que las instituciones públicas debieron digitalizar sus sistemas para facilitar los medios adecuados que permitan al usuario interactuar desde casa. Ecuador a partir del 2019 viene creciendo el acceso a tecnologías por sobre la media de América Latina.



Figura 4. Factor tecnológico
Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Factor ecológico

Ecuador legisla para la ecología, y en las organizaciones se ha creado conciencia, por lo que buscan implementar herramientas o planes de mejora ambiental continua para de esta manera contribuir con el cuidado.

Para julio del 2020 la flota china de pesca ha invadido la zona económica exclusiva del Pacífico, la Cancillería del Ecuador está empleando todos los recursos que brinda el derecho internacional. También, dispuso que se emprendan consultas con los países ribereños del Pacífico, en especial Costa Rica, Panamá, Colombia y Perú, para avanzar en las soluciones conjuntas e intensificar las acciones diplomáticas encaminadas al combate de la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada. (El Comercio, 2020)

Factores Externos Relacionados con la Crisis Mundial del COVID-19

Análisis de políticas preponderantes y situación del sector agroexportador frente al COVID-19 emitidas por la FAO-CEPAL

Con el fin de fortalecer el sector agrícola en la región y evitar una crisis alimentaria en relación al COVID-19 con fecha 16 de junio del 2020, se reúnen mediante conferencia digital Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva de la Comisión

Económica para América Latina y el Caribe y Julio Berdegú, Representante Regional para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (FAO-CEPAL, 2020)

A través de la visualización de esta reunión se ha recopilado los proyectos planteados por ambas instituciones que son representativas a nivel regional y mundial; es importante recalcar que dichas declaraciones son de vital importancia para el plan de negocios debido a que permite que los agroproductores de la región posean herramientas efectivas frente a un conjunto de factores externos que inminentemente golpearan al sector productivo.

Como punto general se establece un alza general de los precios de los productos alimenticios a nivel internacional, vale recalcar que dicha alza se debe a la devaluación de las monedas nacionales durante la emergencia de COVID-19, para el Ecuador dicha puntualización no aplica debido a la dolarización que el país mantiene. Sin embargo, con el fin de fortalecer a la región la FAO-CEPAL define:

- Provisión de liquidez a PYMES agrícolas, alimentarias y a empresas familiares para garantizar la cadena de producción y distribución.
- Asegurar la continuidad de la producción de alimentos, especialmente de la agricultura indígena, mediante cambios regulatorios que facilitan la operación de las empresas.
- Asegurar el funcionamiento fluido de las cadenas de suministro de alimentos a nivel mundial mediante ajustes de sistemas logísticos internos (mercados mayoristas, mercados minoristas y desarrollo de canales de venta on-line)
- Otorgar fondos no-rembolsables que se invertirán en un kit básico de inversión para el agroproductor. (fertilizantes, semillas y otros).

También se establecen acuerdos con los gobiernos de la región, entre los cuales podemos enumerar:

- Impedir que los mercados mayoristas y minoristas o las agroindustrias se cierren o disminuyan sus operaciones a través de promoción de programas de fomento, con foco en PYMES agrícolas y alimentarias.
- Continuar con las políticas que hasta ahora han mantenido abierto el comercio mundial de alimentos adicionando protocolos de sanidad y salud en la producción, el transporte y los mercados mayoristas y minoristas.
- Producción sostenible, endógena que no estribe de pocas variedades de productos para América Latina.

Con el fin de adaptar estas políticas al proyecto, como se puede analizar a la fecha los canales logísticos internos y externos no han sufrido variación, se han fortalecido para América Latina debido a políticas específicas sectoriales y de organismos multilaterales. La presencia del COVID-19 en la región ha fortalecido los procesos relacionados a la importación de productos alimenticios permitiendo que los agricultores y agroproductores tomar cartas en el asunto refinando aun mas los procesos de sanitación y control del producto en origen.

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Es parte de un modelo de análisis competitivo creado por el hombre que lleva su nombre, Michael Porter, profesor de estrategia y competitividad de la Escuela de Negocios de Harvard. (Moraes, 2018)

Proveedores

En el plan de negocios se ha procedido a justificar y definir a los diferentes proveedores, en especial esta selección se da en relación a las zonas más productivas de salvia hispánica del Ecuador. Encontrándonos con las siguientes:

Tabla 9.
Proveedores

No	Proveedores
1	Plantaciones en la provincia de Santa Elena
2	Plantaciones en la provincia de Los Ríos
3	Plantaciones en la provincia de Imbabura

Observación: Son provincias que cultivan la semilla de chía, de estas se tomarán mediante calificación previa y negociación a los mejores agroproductores por región. Procediendo a realizar una compra de cada una de ellas de 4.4 hectáreas por ciclo de cultivo.

Capacidad de producción de los proveedores

Las provincias más representativas para la producción de la chía en el país son Los Ríos (45%), Imbabura (30%), Bolívar (15%) y Santa Elena (10%). (Cefla, 2015)

Se ha determinado además que en la actualidad se ha agrupado de 80 agricultores que se encuentran sembrando entre dos a tres hectáreas cada uno (Ayala, Producción de la chía, 2018), dichas hectáreas producen un rendimiento que varía entre los 600 y 800 kilogramos por hectárea, bajo buenos procedimientos de cultivo se ha determinado un resultado de hasta 1200 kilogramos por hectárea. (Capitani, 2013)

Clientes

El modelo de negocios baso su estudio en el consumidor final determinando la demanda potencial del producto a través de testeos en línea. Por el momento los distribuidores locales (intermediarios) definidos como la superestructura de negociación para la distribución no poseen una motivación inmediata que les permita realizar estudios de factibilidad lo que no impide la posibilidad de que el productor realice testeos para conocer el potencial de la demanda de su producto. Tampoco se poseen datos históricos que enriquezcan el poder de demanda de los intermediarios hacia el proveedor en relación a la salvia hispánica ecuatoriana, en primera instancia

por la corta cantidad de tiempo que el Ecuador alcanzó el estatus de socios estratégico de la AELC.

Por lo tanto, el proveedor efectúa una oferta al intermediario en aprovechamiento de los últimos acuerdos alcanzados en los cuales puede asegurar rangos valiosos de beneficios para los distribuidores.

Productos sustitutos

La salvia hispánica es un producto con características nutricionales excelsas, al mismo tiempo es considerado como superalimento a nivel mundial.

Es consumido por población general y deportistas de alto rendimiento sin ningún tipo de discriminación. En la actualidad puede ser comparable a una gran variedad de productos nutricionales que ingresan al mercado europeo.

Tabla 10.
Productos Sustitutos de Chía

No	Productos sustitutos de la chía	Características del producto
1	Cerezas rojas	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene propiedades antioxidantes. • Contiene melatonina. • Regula el ritmo cardiaco. • Vitaminas C, E, potasio, magnesio, hierro, calcio, ácido fólico (B9) y fibra.
2	Nueces	<ul style="list-style-type: none"> • Ácidos grasos polinsaturados. • Ácidos grasos insaturados. • Ácidos grasos omega 3. • Contiene fibra, hierro, zinc, potasio, selenio, fósforo, magnesio, tiamina, niacina, folatos y vitamina B6.
3	Albaricoque	<ul style="list-style-type: none"> • Fibra. • Potasio. • Su aporte energético es bastante bajo, dada su elevada cantidad de agua y modesto aporte de hidratos de carbono. • Destaca la abundancia de fibra, que mejora el tránsito intestinal.

4	Albaca	<ul style="list-style-type: none"> • Hierro. • Calcio. • Manganeso. • Vitamina C. • Potasio.
5	Remolacha deshidratada	<ul style="list-style-type: none"> • Alto en calorías. • Alto en hidratos de carbono. • Proteínas. • Grasas. • Fibra.
6	Acelga verde	<ul style="list-style-type: none"> • Vitamina A. • Piel sana. • Buena visión, un cabello saludable.
7	Semillas de calabaza	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento contra la osteoporosis, artritis, reduciendo la inflamación. • Favorecen la salud de la próstata contenido de Zinc.
8	Almendras (frutos secos).	<ul style="list-style-type: none"> • Ricas en proteínas. • Energía de la mejor calidad. • Grasas saludables. • Calcio y otros minerales en abundancia. • Vitamina E antioxidante. • Buena para las embarazadas. • Alternativa a los lácteos.

Nuevos Entrantes y Rivalidad Competitiva

No existe mayor posibilidad del ingreso de nuevos competidores ecuatorianos con las características y beneficios del modelo planteado debido a la cantidad de requisitos de ingreso establecido por el país de destino y al límite de producción de salvia hispánica del país de origen. El proyecto de negocios se enfoca en potenciar el poder de negociación de la empresa con niveles bajos de inversión inicial, potenciando la producción del país de origen en relación a la demanda de los distribuidores.

Competencia Directa e Indirecta

La competencia es desarrollada, concurre gran cantidad de productos en el mercado de destino que poseen rangos de precios diferenciados.

Se considera esencial la participación de los distribuidores en el país de destino. Se ha desarrollado un cuadro comparativo de precios minoristas, se ha referenciado los precios actuales del mercado en relación a la salvia hispánica.

Precios minoristas de productos similares ofertados en territorio suizo

Con el fin de definir la competencia directa en territorio suizo se ha procedido a realizar una investigación referenciada de los productos similares actualmente ofertados en el mercado suizo a través de supermercados y ventas en línea. Si bien en la primera parte del plan de negocios denominada “Definición de criterio para la toma de decisión de productos envasados frente a la posibilidad de exportación a granel.” se realizó un análisis detallado que repercutió en la toma de decisiones sobre el modelo de exportación de salvia hispánica al país de destino. En este punto nos enfocaremos en puntualizar aún más a los productos competencia y sus diferentes presentaciones en el mercado suizo.

Tabla 11.
Productos Similares Ofertados en Territorio Suizo

Información relevante del producto	
<i>Nombre del producto</i>	Granos BIO de Chía
<i>Presentación del producto</i>	300 gramos
<i>Marca</i>	Optimys Super Food
<i>Precio</i>	9,90 CHF (10,73 USD)
<i>País de fabricación</i>	Suiza
<i>País de distribución</i>	Suiza

Tomado de: (OPTIMYS, 2019)

Información relevante del producto	
<i>Nombre del producto</i>	Govinda Chía-Samen
<i>Presentación del producto</i>	200 gramos
<i>Marca</i>	NATURKOST

<i>Precio</i>	8,95 CHF (9,70 USD)
<i>País de fabricación</i>	Suiza
<i>País de distribución</i>	Suiza

Tomado de: (NATURKOST, 2019)

Información relevante del producto	
<i>Nombre del producto</i>	Bio-Chía Südamerikanischer
<i>Presentación del producto</i>	200 gramos
<i>Marca</i>	Gesund & Leben
<i>Precio</i>	4,83 CHF (5,24 USD)
<i>País de fabricación</i>	Alemania
<i>País de distribución</i>	Suiza

Tomado de: (VERSANT NATURKOST, 2019)

Como se puede observar los principales competidores con distribución en territorio suizo poseen precios finales altamente elevados en comparación a la oferta del plan de negocios.

En el primer capítulo del plan de negocios se determinó matemáticamente un porcentaje de beneficio más que moderado para el distribuidor (intermediario) al contrastar con su principal competidor en el modelo de adquisición a granel.

Con el presente estudio se pretende establecer los diversos precios de la oferta actual en el mercado suizo. El proyecto se enfoca en mantener precios competitivos para distribuidores (intermediarios) permitiendo un desarrollado rango de precios de venta y una segmentación más dominante de consumidores potenciales.

Cadena de Valor

La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, así que cabe preguntarse de qué se trata o a qué se refiere ese valor. (GestioPolis, 2001)

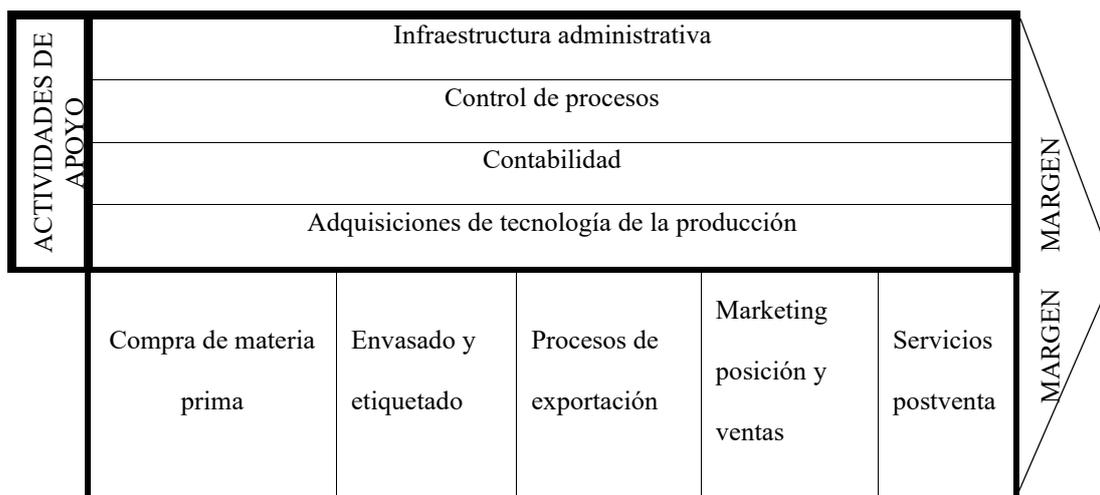


Figura 5. Cadena de valor.

Diagnóstico de Situación

El análisis de diagnóstico permitirá conocer la perspectiva tanto interna como externa que asumirá a afrontar el plan de negocios determinado por el país de origen y de destino de la salvia hispánica.

Análisis DAFO

Son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio. (Riquelme Leiva, 2016)

Tabla 12.
Análisis DAFO

	Positivas	Negativas
Internas	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> Ofertar al distribuidor un producto certificado a valor accesible. Brinda un precio competitivo acorde al mercado. Cumple con las políticas y reglamentos de exportación. Cumple con las exigencias para poner en marcha organizacionalmente la empresa dentro del territorio ecuatoriano. 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de distribuidores en mercado de destino. Productos similares posicionados en el mercado de destino. No presentar una adecuada publicidad acorde al mercado objetivo.
Externas	Oportunidades	Amenazas

	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de maquinaria avanzada dentro del proceso y comercialización. • Cuenta con certificaciones orgánicas. • Gran multiplicidad de proveedores de semillas de chía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas políticas gubernamentales. • Crecimiento del índice inflacionario. • Tasas de desempleo y subempleo se incrementan. • Existencia alta de productos sustitutos. • Ingresos de nuevas empresas que exporten salvia hispánica.
--	--	---

Matriz DAFO Cruzada

Tabla 13.
Análisis DAFO Cruzada.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar al mercado suizo un producto nutricional. • Brindar un precio competitivo acorde al mercado. • Cumplir con las políticas y reglamentos de exportación. • Cumplir con los requisitos para poder poner en marcha la empresa dentro del territorio ecuatoriano. 	<ul style="list-style-type: none"> • No presentar la acogida respectiva por parte del mercado objetivo. • No presentar políticas y reglamento interno • No presentar una adecuada publicidad acorde al mercado objetivo.
	Estrategia FO	Estrategia DO
Oportunidades (O)	(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)	(Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de maquinaria avanzada dentro del proceso y comercialización. • Variedad de proveedores de semillas de chía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir políticas de negociación con los proveedores. • Diseñar alternativas de presentación del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir políticas de reclutamiento del personal. • Determinar una filosofía empresarial que permita el posicionamiento de la empresa.
	Estrategia FA	Estrategia DA
Amenazas (A)	(Uso de fortalezas para prevenir amenazas)	(Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)

<ul style="list-style-type: none"> • Malas políticas gubernamentales. • Crecimiento del índice inflacionario. • Existencia alta de productos sustitutivos nutricionales. • Ingresos de nuevas empresas que exporten las semillas de chía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las pautas publicitarias que se implementará en el mercado suizo. • Analizar nuevos mercados, mediante una investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar temas de capacitación para el personal de la organización. • Definir las políticas y reglamentos de exportación.
---	--	--

Impacto en los Objetivos Estratégicos

Es importante definir el impacto de los objetivos estratégicos en relación con cada una de las estrategias que serán implementadas con el fin de que estos sean cuantificables en periodos de tiempo determinados.

Tabla 14.
Impacto en los Objetivos Estratégicos

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Meta
Definir políticas de negociación con los proveedores.	Obtener una materia prima de calidad.	Producto de calidad	100%
Diseñar alternativas de presentación del producto.	Presentar variedad de alternativas de compra.	Mejora de ventas	10%
Definir políticas de reclutamiento del personal.	Contar con un personal eficiente	Mejora en el servicio	60%
Determinar una filosofía empresarial que permita el posicionamiento de la empresa.	Mejorar la comunicación interna.	Nivel de servicio	40%
Definir los modelos publicitarios que se implementarán.	Posicionamiento en el mercado.	Nivel de ventas	20%
Analizar nuevos mercados, mediante una investigación.	Crecimiento de clientes potenciales.	Nivel de ventas	10%
Determinar temas de capacitación para el personal de la organización.	Contar con personal eficiente.	Nivel de servicio	10%
Definir las políticas y reglamentos de exportación.	Nivel de exportación.	Producto exportado	100%

Criterios de Segmentación del Mercado para el Distribuidor y el Consumidor

Final

Existe dos tipos de segmentación aplicables al modelo de negocios, la primera es aquella aplicada a distribuidores (intermediarios) que segmentan al producto por industria, ubicándolo en el sector alimenticio. Esto permite que los distribuidores puedan estudiar mejor el producto con la conclusión de permitirse competir mediante estructuras diferenciadoras en el mercado de destino, una de ellas puede ser el precio, la calidad, la cantidad, entre otras.

La segunda segmentación se encuentra relacionada con el factor diferenciador que busque dar el intermediario en relación con la dimensión conductual del consumidor final. Es específicamente el productor quien debe buscar responder a las necesidades de su consumidor final en búsqueda de la satisfacción de la necesidad alimenticia, relación calidad precio. De nada sirve la segmentación si esta no responde a las necesidades de los consumidores y solamente se enfoca en modelos de clasificación general.

Tabla 15.

Dimensión Conductual de la Necesidad Alimenticia.

Variable	Descripción
Tipo de necesidad	Alimentaria
Tipo de compra	Comparación
Relación con la marca	No
Actitud frente al producto	Positivo producto nutritivo

Análisis Cualitativo de la Aceptación del Producto

Design Thinking es una manera de ofrecer una solución a un problema, lo dividimos en partes más pequeñas, las analizamos, pensamos mucho, sin límites, todo lo que podamos y todo lo que se nos ocurra, de manera empática (BLOG LN, 2017)

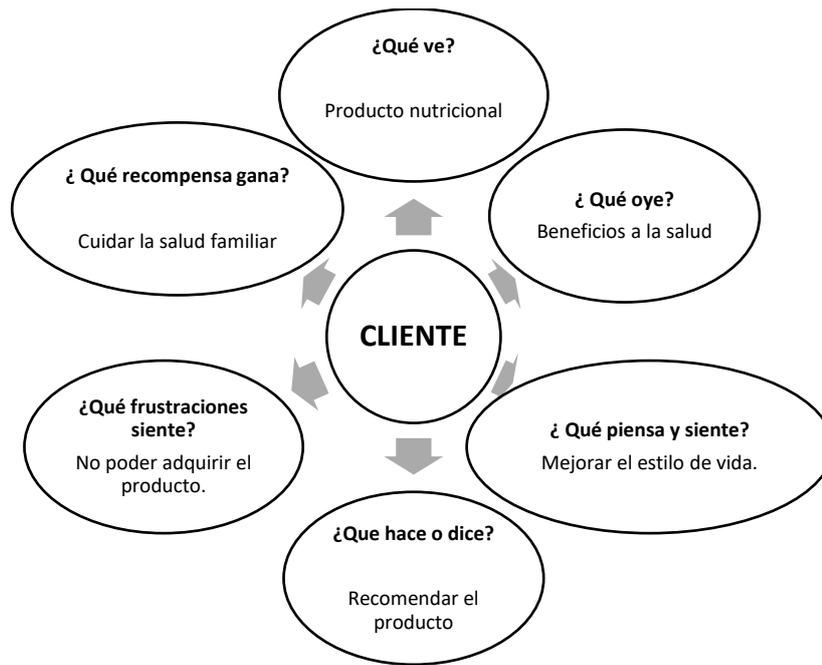


Figura 6. Mapa de empatía.

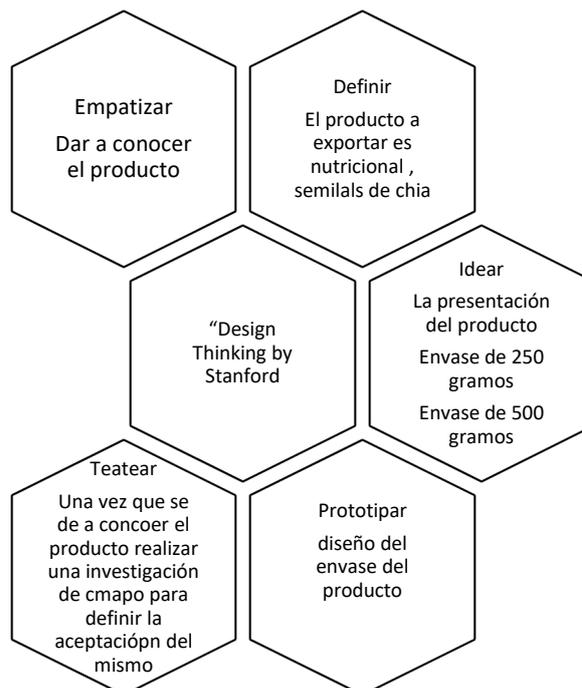
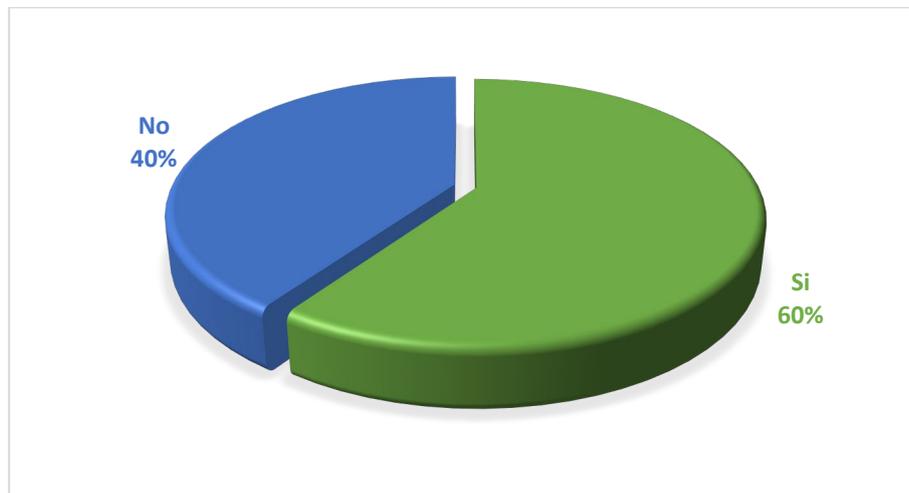


Figura 7. Design Thinking by Stanford.

Tabulación de Encuestas

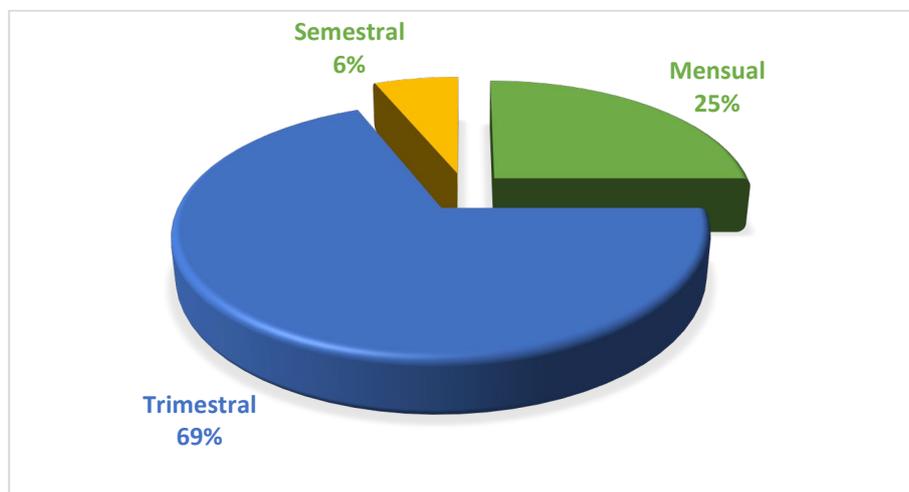
Se obtuvieron 387 resultados mediante la aplicación de cuestionarios en línea, a posibles consumidores de la región de destino, quienes estuvieron dispuestos a contestarlo y colaborar con la presente investigación.

1. ¿Le gustaría que exista en el mercado un producto nutricional como la semilla de chía?



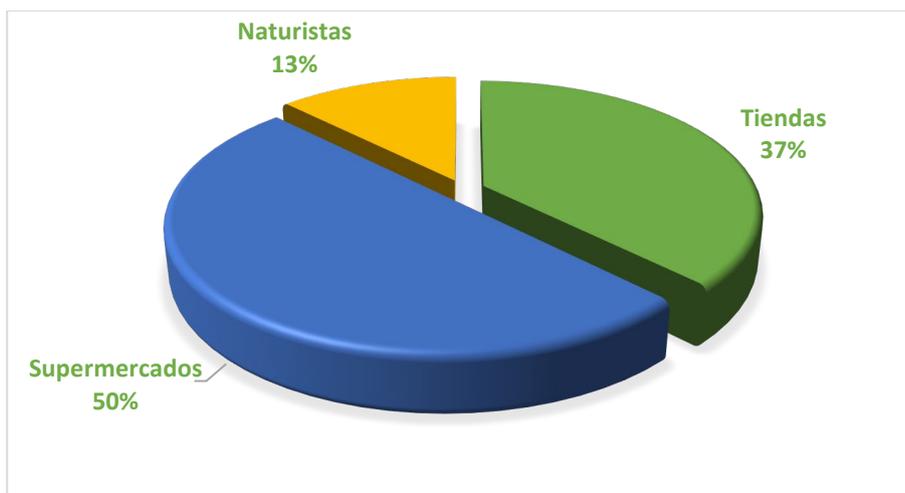
Análisis: De acuerdo a la interrogante planteada acerca de la preferencia en el mercado un producto nutricional como la salvia hispánica, se da a conocer que el 60% da sí la consumiría y un 40% proporciona una respuesta negativa.

2. ¿Cada que tiempo usted compraría este producto nutricional?



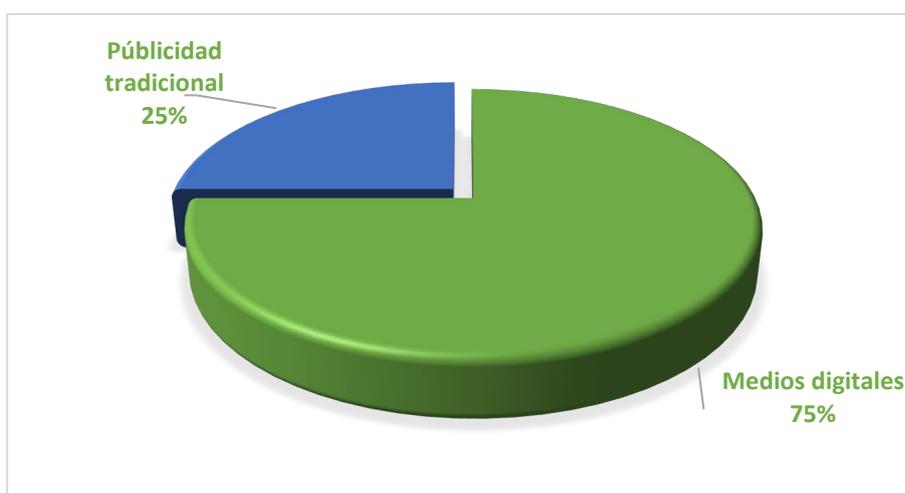
Análisis: De acuerdo a la interrogante planteada acerca a la periodicidad con la que se compraría este producto nutricional, en un porcentaje alto del 69% da conocer de manera trimestral, un 25% de manera mensual y finalmente un 6% de manera semestral.

3. ¿En dónde le gustaría que se comercialice el producto de semillas de chía?



Análisis: De acuerdo a la interrogante planteada acerca del lugar dónde le gustaría al consumidor final que se comercialice el producto, un porcentaje alto del 50% da conocer en supermercados, un 37% en tiendas minoristas y finalmente un 13% en tiendas especializadas.

4. ¿A través de qué medios le gustaría que se informe del producto?



Análisis: De acuerdo a la interrogante planteada en relación a los medios por los cuales le gustaría que se informe del producto el 75% se suscribe redes sociales mientras que el 25% prefiere aun la publicidad tradicional.

Población

La población suiza está conformado por un número estimado de 8.6 millones de habitantes (DatosMacro, 2020) de los cuales se ha realizado dos discriminaciones, la

primera conformada por los hombres y mujeres de 15 años a 65 años de la población total, y la segunda determinada por el testeo que arroja una preferencia por el consumo de chía del 60%.

Proyección Estimada de la Demanda

La proyección de la demanda surge en relación al testeo digital llevado a cabo, en el cual se considera el porcentaje de consumo potencial declarado en la pregunta uno.

$$\text{Demanda} = 6'944,199 * 60\%$$

$$\text{Demanda} = 4'166,519 \text{ Aceptación del mercado.}$$

Demanda Insatisfecha por Potencial de Frecuencia de Consumo

La demanda insatisfecha potencial en relación a la frecuencia de consumo se deduce en referencia de la pregunta número dos del testeo digital.

Tabla 16.

Demanda Insatisfecha Potencial por Frecuencia de Consumo

Población	Frecuencia	Población obtenida	Cantidad de consumo	Demanda en número de productos
4'166,519	25.00%	1'041,630	12	12'499,560
4'166,519	69.00%	2'874,898	4	11'499,592
4'166,519	6.00%	249,991	2	499,982
TOTAL	100.00%	4'166,519		24'499,134

Demanda Insatisfecha por Crecimiento Poblacional y Oferta de Producto

La demanda insatisfecha por crecimiento poblacional se calcula a partir de datos referenciados, el primero de ellos el crecimiento poblacional suizo, y el segundo la oferta estimada determinada en el país de origen. Para este análisis se ha tomado en cuenta la capacidad instalada (tasa de crecimiento de oferta proyectada) de la empresa con una proyección máxima de cinco años, el cual ha sido considerado como la vida útil de la maquinaria en el país de origen.

Tabla 17.

Demanda Insatisfecha por Crecimiento Poblacional y Oferta de Producto

Población:	6'944,199	Universo de demanda potencial:	4'166,519
Discriminación:	15 - 65 años	Porcentaje:	60%

Tasa de crecimiento poblacional de Suiza
0,66%

Tomado de: (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, 2020)

Tasa de crecimiento de la oferta proyectada
7%

Año	Demanda estimada	Oferta estimada	Porcentaje de demanda satisfecha	Porcentaje de demanda insatisfecha
1	4'166,519	79,200	1.90%	98.10%
2	4'194,018	84,744	2.02%	97.98%
3	4'221,699	90,676	2.15%	97.85%
4	4'249,562	97,023	2.28%	97.72%
5	4'277,609	103,815	2.43%	97.57%

Cálculo Estimado de Ventas con Diferentes Escenarios

Se realiza el cálculo de ventas que presentará la nueva empresa al exportar salvia hispánica, en sus escenarios conservadores, optimista y pesimista, como se refleja en las siguientes tablas.

Conservador

El escenario conservador de las ventas se realiza en base a la capacidad instalada en el país de origen, para dicho cálculo se ha estimado un 7% anual.

Tabla 18.

Conservador

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chía presentación envase 250 gramos	31,680	33,898	36,270	38,809	41,526
Precio unitario envase FOB	3.00	3.05	3.10	3.15	3.20
Total	95,040	103,388.90	112,437	122,248.35	132,883.20
Chía presentación envase 500 gramos	47,520	50,846	54,406	58,214	62,289
Precio unitario envase FOB	5.00	5.08	5.17	5.25	5.34
Total	237,600	258,297.68	281,279.02	305,623.50	332,623.26
Ingresos totales	332,640	361,685.92	393,716.02	427,871.85	465,506.46

Optimista

Al realizar un escenario optimista, se considerará un crecimiento en las ventas en un 10% anual.

Tabla 19.
Optimista

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chía presentación envase 250 gramos	34,848	37,287	39,897	42,690	45,678
Precio unitario envase FOB	3.00	3.05	3.10	3.15	3.20
Total	104,544	113,725.35	123,680.70	134,473.50	146,169.60
Chía presentación envase 500 gramos	52,272	55,931	59,846	64,035	68,517
Precio unitario envase FOB	5.00	5.08	5.17	5.25	5.34
Total	261,360	284,129.48	309,403.82	336,183.75	365,880.78
Ingresos totales	365,914	397,854.83	443,084.52	470,657.25	512,050.38

Pesimista

Al realizar el escenario pesimista, se considera una reducción en las ventas de un 7% anual, permitiendo conocer el peor escenario posible para la inversión.

Tabla 20.
Pesimista

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chía presentación envase 250 gramos	28,512	30,508	32,643	34,928	37,373
Precio unitario envase FOB	3.00	3.05	3.10	3.15	3.20
Total	85,536	93,049.40	101,193.30	110,023.20	119,593.60
Chía presentación envase 500 gramos	42,768	45,762	48,965	52,393	56,060
Precio unitario envase FOB	5.00	5.08	5.17	5.25	5.34
Total	213,840	232,288.08	253,149.05	277,929.75	299,360.40
Ingresos totales	299,376	325,337.48	354,342.35	387,952.95	418,954

Flujo de Ingresos Projectados

Dentro del flujo de ingresos proyectados, se determina para los cinco primeros años de puesta en marcha de la organización, obteniendo así los siguientes ingresos año a año.

Tabla 21.
Flujo de Ingresos Proyectados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chía 250 gramos	31,680	33,898	36,270	38,809	41,526
Precio unitario envase FOB	3.00	3.05	3.10	3.15	3.20
Total	95,040	103,388.90	112,437	122,248.35	132,883.20
Chía 500 gramos	47,520	50,846	54,406	58,214	62,289
Precio unitario envase FOB	5.00	5.08	5.17	5.25	5.34
Total	237,600	258,297.68	281,279.02	305,623.50	332,623.26
Ingresos totales	332,640	361,685.92	393,716.02	427,871.85	465,506.46

Análisis de Riesgos

El análisis de los riesgos determinará cuáles son los factores de riesgo que potencialmente tendrían un mayor efecto sobre nuestro proyecto y, por lo tanto, deben ser gestionados por el emprendedor con especial atención. (Comunidad de Madrid, 2018)

Tabla 22.
Análisis de Riesgo

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Meta	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Definir políticas de negociación con los proveedores.	Obtener una materia prima de calidad.	Producto de calidad	100%	> o = 100%	Entre > 80% a = 100%	< 0%
Diseñar alternativas de presentación del producto.	Presentar variedad de alternativas de compra.	Mejora de ventas	10%	> o = 10%	Entre > 5% a = 10%	< 0%
Definir políticas de reclutamiento del personal.	Contar con un personal eficiente	Mejora en el servicio	60%	> o = 60%	Entre > 30% a = 60%	< 0%
Determinar una filosofía empresarial que permita el posicionamiento de la empresa.	Mejorar la comunicación interna.	Nivel de servicio	40%	> o = 40%	Entre > 20% a = 40%	< 0%
Definir las pautas publicitarias que se implementará en el mercado suizo.	Posicionamiento en el mercado.	Nivel de ventas	20%	> o = 20%	Entre > 5% a = 20%	0%
Analizar nuevos mercados, mediante una investigación de campo.	Crecimiento de clientes potenciales.	Nivel de ventas	10%	> o = 10%	Entre > 5% a = 10%	< 0%
Determinar temas de capacitación para el personal de la organización.	Contar con personal eficiente.	Nivel de servicio	10%	> o = 10%	Entre > 5% a = 10%	< 10%
Definir las políticas y reglamentos de exportación.	Nivel de exportación.	Producto exportado	100%	> o = 100%	Entre > 50% a = 100%	< 10%

Resumen

En capítulo presenta un marco general de la situación macro y microentorno del país de destino sin dejar de lado la situación del país de origen del producto llevado a cabo desde la perspectiva de la volatilidad del Ecuador en relación a factores externos que inminentemente afectan a la producción de las PYMES en el territorio.

En él se referencia la capacidad de producción del país de origen y se desarrolla comparativas en relación a la oferta actual en el país de destino. Con se permitió la definición del segmento de mercado y del público objetivo al cual se dirige el plan de negocios permitiéndose una mejor perspectiva acerca de los testeos realizados para la implementación de la capacidad de producción y la negociación con los proveedores.

Se define de la misma manera la demanda potencial en relación al crecimiento poblacional del país de destino y la oferta potencial en relación a la producción del plan de negocios, este estudio basa sus conclusiones en relación al consumidor final debido a la falta de datos históricos que permitan a los grandes intermediarios internacionales requerir producción diferente a la ya existente en el país de destino.

Finalmente se proyecta varios escenarios en relación porcentajes de crecimiento de decrecimiento sostenido a lo largo de determinado tiempo permitiendo conocer para el productor las diversas ramificaciones que podría tomar el producto.

Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas

Definir un plan de marketing y ventas facilitará para que la empresa dé a conocer el producto centralmente del mercado objetivo.

El capítulo está enfocado en la aplicación del marketing sobre el consumidor final, debido a que el plan de negocios contempla estrategias basadas en la información y promoción del producto mediante la interacción en medios digitales aplicados a la interacción del consumidor final con las plataformas tecnológicas dispuestas por la organización.

De esta manera se accederá a emplear estrategias direccionadas a introducir el producto en la mente de los potenciales consumidores, a través del uso de la tecnología que ha facilitado llegar con la información de manera directa y rápida.

Establecimiento de Objetivos

Con el fin de aplicar estrategias efectivas que se puedan alcanzar centralmente en el mercado objetivo es primordial el realizar el análisis de la matriz de oportunidad de riesgo tomando en cuenta el índice general de venta de productos secos en la región europea, en dicha comparativa también se incluirá a aquellos países que forman parte de la zona AELC.

Tabla 23.

Datos para Determinar la Matriz de Oportunidad de Riesgo

Países	Riesgo país	Ventas productos secos
Suiza	1.30	420,000.00
Australia	1.50	352,025.00
Dinamarca	2.80	181,524.00
Noruega	3.00	250,020.00
Portugal	2.50	255,124.00
Suecia	2.00	189,251.00

Tomado de: (Word Economic, 2018)

MATRIZ DE OPORTUNIDAD - RIESGO

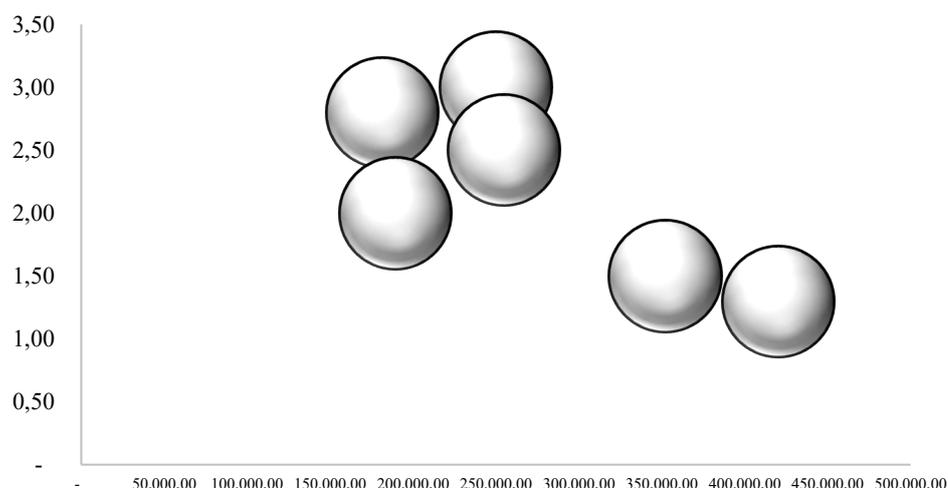


Figura 8. Matriz de oportunidad riesgo

Observación: Podemos detallar de Suiza que posee un alto nivel de oportunidad refiriendo un porcentaje reducido de riesgo. De esta manera podemos concluir que evidentemente favorece al ingreso de nuevos competidores dentro de un mercado ampliamente creciente.

Objetivos de Marketing

- Organización.
- Clientes (consumidor final).
- Marca.

Tabla 24.

Objetivos Generales por Categorías

Aspectos	Objetivo macro	Medida
Organización	1. Ingresos	Crecimiento en ventas 10% anual.
	2. Posicionamiento	Posicionamiento en el mercado 30%.
Clientes	1. Satisfacción	Producto en un 100%.
	2. Reconocimiento	Reconocimiento de la marca en un 60%.
Marca	1. Calidad	Calidad del producto en un 100%.
	2. Valoración (compra)	Valoración en un 70% al termino.

Observación: Definir los objetivos generales permiten que la organización posea una hoja de ruta determinada proyectados a cinco años. Estos objetivos generales comprenden la meta general del plan de negocios en un periodo de cinco años.

Tabla 25.
Objetivos Específicos

Objetivo macro	Objetivos específicos	Medida
1. Ingresos	Lograr un crecimiento en ventas en un 7% dentro del primer año.	Crecimiento en ventas 7%.
2. Posicionamiento	Lograr marcar diferencia dentro del mercado.	Posicionamiento en el mercado 6% anual.
3. Satisfacción	Brindar un producto de calidad.	Producto 100%, natural.
4. Reconocimiento	Lograr reconocimiento dentro del mercado objetivo.	Reconocimiento de la marca en un 12% anual.
5. Calidad	Brindar un producto de calidad.	Calidad del producto en un 100%.
6. Valoración	Presentar acogida del mercado objetivo por el producto.	Valoración en un 14% anual.

Crterios de Marketing

La matriz BCG permite analizar la posición de la competencia en relación a productos similares en el mercado de destino.

Tabla 26.
Datos Matrices BCG

	Productos de la empresa	Ingresos 2017	%	Ingresos 2018	%	Participación Relativa	Tasa de Crecimiento
1	Cerezas Rojas	75,000.00	24%	87,000.00	26%	1.23	16.00%
2	Nueces	60,000.00	19%	71,000.00	21%	0.82	18.33%
3	Albaricoque	65,000.00	21%	68,000.00	21%	0.96	4.62%
4	Albaca	45,000.00	15%	48,000.00	15%	0.71	6.67%
5	Remolacha deshidratada	20,000.00	6%	18,000.00	5%	0.38	-10.00%
6	Semillas de calabaza	25,000.00	8%	24,000.00	7%	1.33	-4.00%
7	Almendras	20,000.00	6%	15,000.00	5%	0.63	-25.00%
Total		310.000,00	100%	331.000,00	100%		

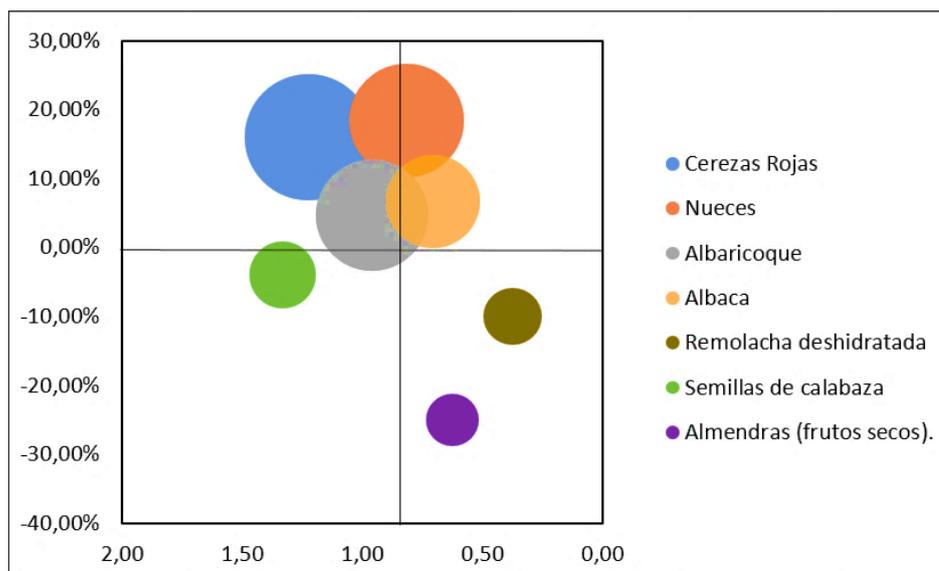


Figura 9. Matriz BCG.

Observación.: Determinamos que los productos estrellas se encuentran entre las cerezas rojas, nueces y albaricoque. Estos son los más adquiridos por los consumidores del mercado de destino, estos constituirían los trascendentales productos con los que rivalizaría la salvia hispánica ecuatoriana.

Formulación de Estrategias

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, son acciones meditadas que se llevan a cabo para alcanzar objetivos de marketing.

Formular e implementar estrategias de marketing es una de las funciones más importantes del marketing y de una empresa en general, ya que al permitir estas alcanzar los objetivos de marketing, son las que determinan en gran medida las ventas y las utilidades de la empresa. (Komiya, 2019)

Venta a distribuidores (intermediarios)

La estrategia de venta de portafolio permitirá que el plan de negocios asuma la venta del producto de salvia hispánica para la venta a través de intermediarios.

Al implementar este tipo de estrategia se podrá lograr que el producto pueda presentar ingresos además de que pueda posicionarse como estrella, para de esta manera ser reconocida dentro del mercado. Se plantea este tipo de estrategia debido a que el plan de negocios contempla la exportación y su distribución a través de intermediarios.

Estrategia de precio

Para el desarrollo del plan de negocios se estima acorde a la competencia del mercado y utilidad que pretende alcanzar la organización. Con el fin de alcanzar sus réditos económicos y dar competitividad al intermediario se propone.

- *Estrategia de precios más por menos.* – El precio del producto se determina acorde a la competencia del sector ofertando precios competitivos a intermediarios con un producto con mayores cualidades o volumen de presentación en envase. (Kotler, 2014)
- *Estrategia de fijación de precios.* - Permite determinar los precios del producto acorde al costo de producción más un margen de utilidad, el cual está acorde a la situación del mercado. (Kotler, 2014)

Estrategia de Distribución / Cobertura

El La forma de distribución de los productos se basa en la venta de intermediarios internacionales a precios competitivos en el plan de negocios se contempla el modelo de venta para FOB y DAP.

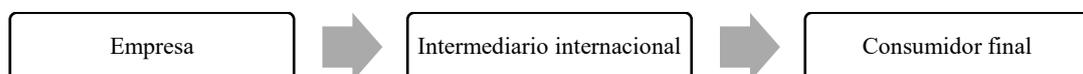


Figura 10. Canal indirecto

Tabla 27.
Intermediarios Existentes en Territorio de Destino

Intermediarios	
COOP	Supermercados
Migro	Supermercados
SPAR	Supermercados
REWE	Supermercados
Strimport AG	Supermercados

Tomado de: (Supermercados de Suiza , 2019)

Canal de distribución de salvia hispánica en incoterm DAP

Como modelo de comercialización y distribución se ha tomado a la empresa Strimport AG que se especializa en productos de nicho del extranjero, especialmente productos provenientes de Sudamerica y Sudáfrica (Strimport AG, 2020) . Lo que permite tener a un distribuidor en el país de destino.

Entre las características por las cuales se le otorga la comercialización y distribución de Chía Equinox, a la empresa Strimport AG se encuentran:

- Garantiza el pago directo de los productos de manera mensual en su presentación de 250 gramos y 500 gramos.
- Culmina la cadena logística en relación al incoterm DAP en territorio Suizo.
- Posee acceso al mercado mayorista en territorio suizo.

Objetivo: Permitir la incursión de Chía Equinox por medio de la empresa Strimport AG, logrando la distribución y comercialización.

Para la elaboración del plan de negocios se procedió a tomar contacto con mayorista mediante correo electrónico mediante el cual se informó por parte del intermediario los siguientes parámetros obligatorios a cumplirse en el proceso de los documentos oficiales exigidos:

- Nombre específico del producto (ya sea en alemán, francés y/o italiano)

- Dimensiones en sistema métrico
- Precio de venta unitario - Para el caso de productos con diversas mezclas e ingredientes se debe especificar el peso de cada componente. Todos los pesos y medidas deben cumplir con las regulaciones de la Oficina de Federal de Metrología.
- Nombre del productor y/o distribuidor del producto
- País de origen
- Fecha de caducidad.
- Tiempo de expiración
- Factura comercial
- Guía de carga
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Certificados especiales en el caso de alimentos, ganado y productos animales.

De la misma manera la empresa Strimport AG procedio a enviar el documento del certificado de exportacion para productos que ingresan a territorio suizo y que no poseen informes de laboratorio solo certificaciones sanitarias reconocidas por la autoridad aduanera suiza.

Tipo de contrato con el distribuidor

El plan de negocios ha establecido un contrato de distribución el cual es: “El contrato de distribución se patentiza desde el momento en que una determinada empresa que fabrica determinados productos, encarga a otra compañía, especializada en comercializar, la introducción y distribución de estos productos en una determinada zona o mercado. Obviamente para que el contrato se concrete, el productor de los

bienes se compromete a suministrarle los bienes al distribuidor, para que éste los venda por cuenta y nombre propio a los consumidores en general”. (Bravo, 2016)

Estrategia promocional

La estrategia promocional destinada a intermediarios se llevara a cabo mediante la oferta de distribución exclusiva en el mercado de destino. Para el consumidor final se dispone medios digitales interactivos.

Estrategia de promociones de venta

Se prevee que el producto posea varias presentaciones, mediante la cual se puede exista medios de promoción y posicionamiento del producto, permitiendo que el consumidor final posea un primer acercamiento con las presentaciones menores para posteriormente afianzar las presentaciones que contienen mayor volumen de salvia hispánica.

Estrategia en el lanzamiento del producto

La entrega de material P.O.P. durante el lanzamiento del producto a los intermediarios con el fin de denotar la presencia del producto en percha.

Fuerza de negociación de mutuo beneficio

Recurso humano de origen que recomienda a intermediarios la estructura mas adecuada para la comercialización de los productos en el mercado de destino.

Estrategias de Publicidad

Un factor clave de lanzamiento del producto es la publicidad la cual permite dar a conocer el producto de manera internacional para intermediarios y consumidores finales. Esta se complementará con la aplicación de herramientas digitales.

Manejo de la herramienta de marketing digital

El marketing digital permitirá que el consumidor final conozca el producto y sus nutrientes de manera rápida y sencilla con lo que facilitará a la organización mejorar sus niveles de ventas propuestos en cada periodo.

De acuerdo con la investigación por la empresa LinkedIn se determina que las redes sociales cuestan un 75% menos que en cualquier otro canal, a través del cual se genera mayores oportunidades; es decir un 45% más de oportunidades, un 51% más de probabilidad de lograr su cuota y un 80% más de productividad, beneficiando de esta manera al reconocimiento de las nuevas organizaciones dentro de un mercado altamente competitivo (LinkedIn Solutions, 2018).

Estrategia de diferenciación

Consiste en hacer que una empresa que ofrece un producto en el mercado y que tiene rivales compitiendo en el sector, sea capaz de destacar de forma significativa. Esto gracias a cualidades, características, tecnologías y otros factores que la hacen positivamente diferente a las demás marcas que ofrecen productos o servicios similares. (Abarza, 2019)

Aplicaciones Marketing Mix

Tabla 28.
Estrategias de Producto

Objetivo	Estrategia	Acción	Ventajas	Responsables	Tiempo	Costo
Lograr un crecimiento en ventas en un 7% en el primer año.	Venta de portafolio	Definir las formas de comercialización	Crecimiento en ventas	Administrador	2 meses	\$ 450.00
		Detallar los intermediarios	Mejorar posicionamiento de la marca			
		Buscar nuevos mercados				
	Implementar un buzón de	Conocer la opinión del	Mejorar la calidad del producto.	Administrador	2 mes	\$ 600.00

	sugerencias virtual	cliente por el producto				
		Revisar las sugerencias por parte de los clientes potenciales.				
	Mejoramiento del producto	Buscar nuevas alternativas, de presentación del producto.	Ampliar la cartera de intermediarios	Administrador	4 meses	\$1,000.00

Tabla 29.
Estrategias de Precio

Objetivo	Estrategia	Acción	Ventajas	Responsables	Tiempo	Costo
Presentar la acogida del mercado objetivo por el producto.	Más por menos.	Analizar el precio de la competencia	Competir de manera leal.	Administrador	4 meses	\$400,00
		Introducir un precio competitivo.	Brindar un precio accesible y producto de calidad.			
	Fijar el precio acorde al costo de producción.	Detallar los costos de producción.	Mejorar el nivel de ventas	Administrador	3 meses	\$450,00

Tabla 30.
Estrategias Canal de Distribución

Objetivo	Estrategia	Acción	Ventajas	Responsables	Tiempo	Costo
Lograr reconocimiento dentro del mercado objetivo, en un 60%.	Cobertura del producto indirecto.	Ampliar el mercado	Competir de manera leal dentro de un mercado internacional. Llegar a un mayor número de clientes.	Administrador	4 meses	\$700,00

Tabla 31.
Estrategias de Promoción

Objetivo	Estrategia	Acción	Ventajas	Responsables	Tiempo	Costo
Presentar acogida del mercado objetivo por el producto, en un 70%	Promoción de ventas	Negociación	Lograr un posicionamiento en el mercado	Administrador	2 meses	\$250,00
		Fidelizar al cliente				
		Ampliar nuevos mercados				
	Promoción de lanzamiento	Entrega de material POP	Fidelizar al cliente	Administrador	3 meses	\$1.200,00
		Mejorar la presentación del producto				
	Fuerzas de ventas	Capacitar al recurso humano	Calidad de servicio	Administrador	4 meses	\$800,00
Relaciones públicas	Contacto con intermediarios	Posicionamiento en el mercado	Administrador	2 meses	\$500,00	

Tabla 32.
Estrategias de Publicidad

Objetivo	Estrategia	Acción	Ventajas	Responsables	Tiempo	Costo
Lograr reconocimiento dentro del mercado objetivo, en un 60%	Marketing digital	Creación redes sociales Instagram, Facebook.	Mejorar el nivel de ventas	Administrador	4 meses	\$2.000,00
		Creación buzón digital				
		Página web				
	Manejo de publicidad digital	Definir el diseño del material.	Lograr fidelización del cliente	Administrador	3 meses	\$1.600,00

Presentación del producto

- Envase de 250 gramos
- Envase de 500 gramos.



Figura 11. Presentación.
Etiquetado

Se detalla el etiquetado que tendrá el producto de chía el cual se exportará para el país de Suiza.

Tabla 33.
Etiquetado

Parámetros	Descripción
Nombre de la empresa	Equinox.
Nombre del producto	Chía Equinox.
Información nutricional	Grasa total, sodio, carbohidratos, proteínas
Ingredientes	Semillas de chía.
Tiempo de expiración	El producto expira en un año luego de haberse elaborado
Peso neto	250 gramos /500 gramos
Instrucciones de uso	Consérvese en un lugar fresco y seco
Ciudad / País fabricante	Quito – Ecuador
Código de barras	El Código de Barras es facilitado por la empresa GS1 cuyo significado se otorga de la siguiente manera: 786 = Tipo de entidad 12345 = Nombre de la empresa 0001 = Tipo de producto 7 = Número verificador Por lo que al final se otorgan 13 dígitos en el Código de Barras.



	Sello Orgánico para productos alimenticios que se destinen a Suiza (Garcés & Castro, 2016).
Registro sanitario 2003-INHG-AN-10-03	“Es el número asignado por la autoridad competente, a un producto al que se ha emitido el Certificado de Registro Sanitario” (INEN, 2014).

Resumen

Se presenta las estrategias de marketing de la empresa productora, la gran mayoría radica en la presentación del producto a través de medios digitales permitiendo llegar a los consumidores finales.

El capítulo se enfoca en criterios formales establecidos para productores que no poseen la distribución y comercialización de los productos en el mercado de destino, es por ello que las estrategias determinadas se basan en las herramientas digitales disponibles en la actualidad que permite integrar al consumidor final de manera interactiva a los conceptos origen del producto, que se enfocan en la gran versatilidad nutricional del producto y la multiplicidad de sus usos y beneficios.

Además, se ha determinado los intermediarios existentes en el país de destino, permitiendo que se contactarse con uno de ellos y conocer los requerimientos de calificación de proveedores por parte de distribuidores y comercializadores en territorio suizo.

Finalmente se han establecido estrategias de marketing enfocadas al desarrollo y promoción en medios digitales con presupuestos y cronogramas determinados para dicho fin, llevando a la planeación estratégica del marketing a un campo tangible y numérico que permite que estas se reflejen en el análisis financiero del proyecto.

Capítulo 4. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

El estudio técnico y el modelo de gestión organizacional son estudios importantes para la puesta en marcha cualquier tipo de organización. En esta se determina el tamaño del proyecto en relación con la capacidad instalada, se define la localización geográfica en el que se pondrá en marcha la organización la misma que es determinada en relación a factores que intervienen dentro el funcionamiento.

Se detalla también el diseño del flujograma del proceso productivo para envasar la salvia hispánica mediante un proceso efectivo que demuestra la calidad del producto terminado.

El diseño organizacional permitirá determinar variables como el número de colaboradores, con el cual contará la nueva organización. En este se plantean igualmente el perfil de puestos con fin que los colaboradores interactúen con las actividades para lograr un producto de calidad.

Tamaño del Proyecto

Al referirnos al tamaño del proyecto se determina al nivel productivo que la nueva organización podrá producir acorde a su infraestructura y recurso humano disponible, valores que se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 35.
Tamaño del Proyecto

Actividad a desarrollar proceso productivo	Tiempo	Personal
Orden de trabajo	10 minutos	1
Solicitar materia prima	15 minutos	1
Efectuar proceso productivo (lote)	365 minutos	2
Empaquetado del producto	60 minutos	1
Embodegar el producto (producto terminado)	15 minutos	1
Total jornada de trabajo	480 minutos	

Observación: Bajo el tiempo presupuestado se podrá producir un lote de 300 envases de semillas de chía en 480 minutos.

Capacidad instalada

Se detalla, el número de unidades en envases que podrá producir la organización en un periodo de un año.

Tabla 36.
Capacidad Instalada

Capacidad de producción	Cantidad	Unidades
Producción diaria	300	Envase
Producción mensual	6,600	Envase
Producción anual	79,200	Envase

Observación: De esta manera de forma anual de producirán 79,200 envases de salvia hispánica.

Localización

Es parte fundamental para que la nueva organización puede comercializar sus productos de manera idónea sin influir en costos elevados, análisis que se realiza acorde a los siguientes factores.

Tabla 37.
Localización

Factores	Peso	Vía Daule		Mapasingue		Juan Tanca Marengo	
	Peso	Calificación	Pond.	Calificación.	Pond.	Calificación	Pond.
Cercanía Clientes	0.12	8	0.96	9	1.08	8	0.96
Proveedores	0.15	8	1.2	7	1.05	7	1.05
Local Propio	0.1	6	0.6	6	0.6	9	0.9
Servicios Básicos	0.15	8	1.2	8	1.2	8	1.2
Policía	0.13	9	1.17	8	1.04	7	0.91
Bomberos	0.12	8	0.96	8	0.96	7	0.84
Comunicación	0.11	9	0.99	9	0.99	8	0.88
Categoría Comercial	0.12	8	0.96	8	0.96	8	0.96
TOTAL	1		8.04		7.88		7.7

Observación: La empresa estará ubicada dentro de la vía a Daule siendo un sitio estratégico para la logística local e internacional de los productos ofertados.



Figura 12. Localización

Ingeniería

Hace correlación a la infraestructura necesaria, para la puesta en marcha de una empresa, es decir, es el espacio físico para el envasado de salvia hispánica, para la cual es necesario contar con una extensión de 600 metros cuadrados, divididos de la siguiente manera.

Tabla 38
Infraestructura

Áreas	Espacio requerido m ²
Área administrativa	60 m ²
Área comercialización	60 m ²
Área operativa (producción)	120 m ²
Área de bodega	40 m ²
Sala de estar	30 m ²
Salón para el personal	40 m ²
Área de recepción	40 m ²
Baños	30 m ²
Parqueadero	180m ²
Total m ²	600 m²

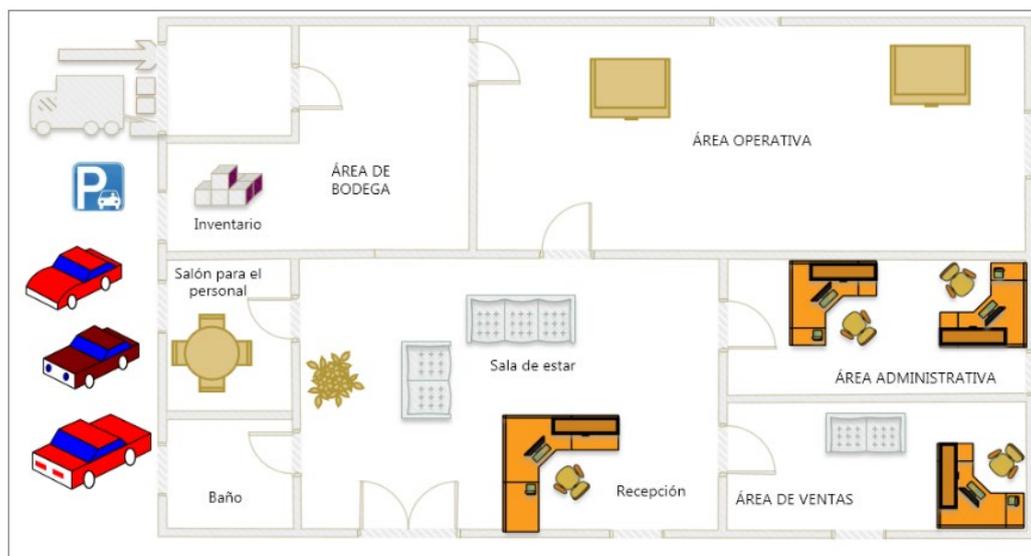


Figura 13 Distribución de planta

Descripción de tecnología

Tabla 39.
Tecnología

No	Maquinaria	Nivel de producción
1	Maquinaria envasadora	300 envases de semillas de chía de exportación
1	Maquina etiquetadora	300 envases de semillas de chía de exportación

Observación: De esta manera para producir 300 envases de chía, es importante contar con este tipo de tecnología

Flujograma del Proceso de Producción

- **Materia prima.** – Parte una vez receptado la materia prima la cual debe encontrarse en buen estado para realizar el proceso productivo
- **Proceso de producción.** - Seleccionada la materia prima de calidad se continúa con el proceso de producción como es envasado del producto en diferentes presentaciones.
- **Decisión de proceso.** – Se ejecuta el proceso de calidad, en donde se visualiza el correcto estado, para rápidamente pasar por el proceso de etiquetado y sellado.

- **Etiquetado y sellado.** – identifica al producto y distingue las cualidades del producto y sus beneficios.
- **Almacenamiento.** - Será en un lugar idóneo para su conservación, su control de lo llevará a través del manejo del sistema de inventario Kárdex.
- **Comercialización.** - el producto se exportará al país de destino, cumpliendo con estándares de calidad, de la misma manera los trámites aduaneros hacia los intermediarios.

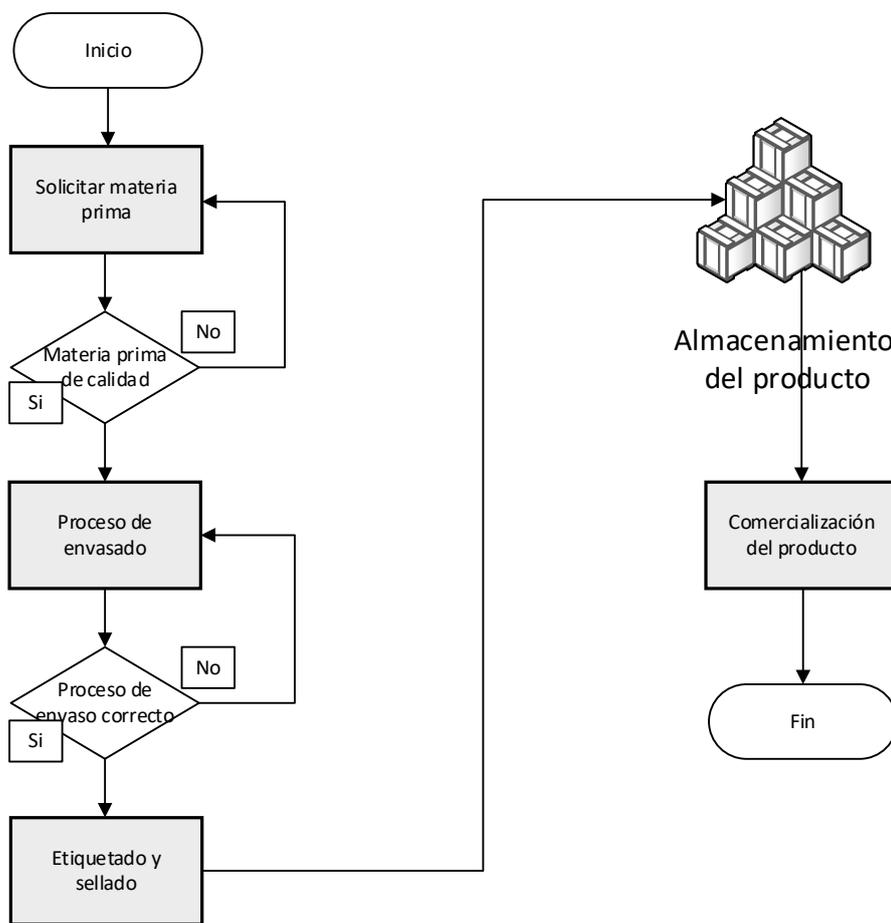


Figura 14. Flujograma

Diseño Organizacional

El diseño organizacional nos ayuda a determinar el personal idóneo y necesario que facilitará la producción, comercialización y exportación.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es el marco en el que se desarrolla la organización. En ella se agrupan, coordinadas, divididas y controladas las actividades con el fin de lograr los objetivos. Esto permitirá definir el personal administrativo y operativo necesario para poner en marcha las actividades de la empresa.

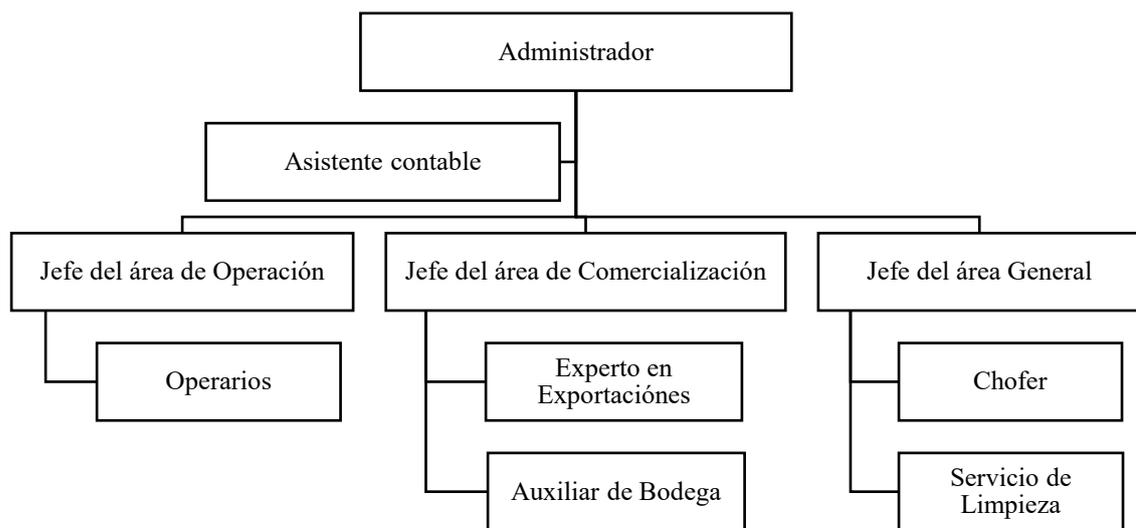


Figura 15. Estructura Organizacional

Observación: La empresa contará con diez trabajadores, organizados de manera que se ajusten a sus puestos de trabajo, se cuenta con un Administrador y su asistente contable en el área de administración, y siguen los ocho operativos como son: el jefe del área de operación, jefe de área de comercialización, jefe del área general, operario general, experto en exportaciones, auxiliar de bodega, chofer y el servicio de limpieza.

Estructura funcional

Dentro de la estructura funcional, se definen las funciones más principales que tendrán que desempeñar cada uno de los colaboradores tanto del área administrativa y operativa.

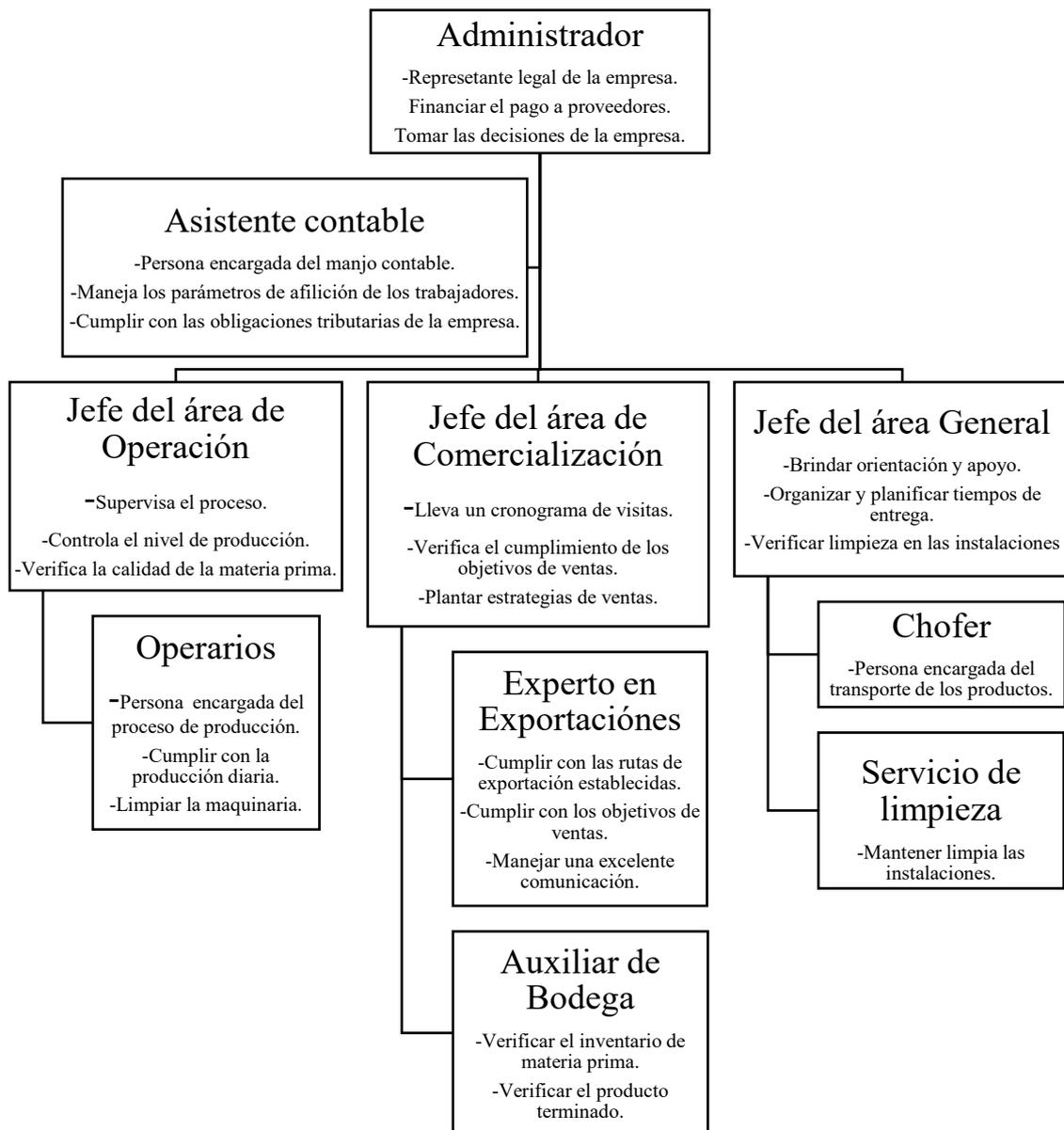


Figura 16. Organigrama Funcional

Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización

Competencias genéricas

Para definir nuestro diseño de perfiles es primordial conocer las competencias que deben cumplir cada uno de los empleados de acuerdo con su puesto de trabajo, de

esta manera en la siguiente tabla se definen los objetivos propuestos y la competencia requerida por parte de la organización.

Tabla 40.
Competencias Genéricas

Objetivos propuestos	Competencia requerida
Trabajadores formen parte de la organización	-Empoderamiento -Compromiso
Sinergias en el ambiente laboral	-Trabajo en equipo
Personal calificado a las exigencias de producción	-Conocimiento del proceso de envasado
Personal experto en comercialización y comercio exterior	-Conocer y manejar todo lo referente a procesos y políticas de comercio exterior.

Funciones de los Trabajadores

En las siguientes fichas se definen las funciones y competencias de cada uno de los trabajadores tanto del área administrativa como del área operativa.

Ficha técnica del cargo de administrador

Administrador	
I. Datos primarios	
Puesto	Administrador
Jefe inmediato superior	Junta de accionistas
Supervisa a	Administrador
II. Objetivo del puesto	
Manipular de manera eficiente los recursos y procesos para lograr los objetivos propuestos por la organización	
III Funciones del administrador	
Ser el representante legal de la organización, responde en cumplimiento de leyes vigentes y contratos.	
Poder negociar los tiempos de entrega y formas de pagos con los proveedores.	
Implementar estrategias en beneficio de mejorar las áreas administrativa, operativa y general.	
Dirigir el desenvolvimiento económico y financiero de la organización.	
Persona encargada de la selección del personal.	
Persona que toma las decisiones para mejora de la empresa.	
IV Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Administración de empresas
Experiencia	Tres años
Habilidades	Proactivo, facilidad de comunicación.

Formación	Tercer Nivel
------------------	--------------

Ficha técnica del cargo de asistente contable

Asistente contable	
I. Datos primarios	
Puesto	Asistente contable
Jefe inmediato superior	Administrador
Supervisa a	Ninguno
II. Objetivo del puesto	
Persona encargada del manejo contable de la organización, así como validar los pagos de los impuestos cumplir con el Código de Trabajo.	
III Funciones del asistente contable	
Llevar el proceso contable de la empresa.	
Cumplir con la afiliación de los trabajadores de la empresa.	
Realizar el pago a los proveedores.	
Realizar los roles de pagos de manera mensual.	
Apoyar al área administrativa con datos contables.	
IV Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Contabilidad
Experiencia	Tres años
Habilidades	Proactivo, facilidad de comunicación.
Formación	Tercer Nivel

Ficha técnica del cargo del jefe del área de operación

Jefe del área de operación	
I. Datos primarios	
Puesto	Jefe del área de Operación
Jefe inmediato superior	Administrador
Supervisa a	Ninguno
II. Objetivo del puesto	
Persona encargada del manejo productivo, verificar el nivel de productividad de manera diaria.	
III Funciones del área de Operación	
Supervisa el proceso.	
Controla el nivel de producción.	
Verifica la calidad de la materia prima.	
Supervisa el producto final.	
Verifica que se cumpla con el proceso de manera diaria.	
Está pendiente del mantenimiento de la maquinaria.	
IV Requisitos mínimos para el puesto	

Título profesional	Administración de empresas
Experiencia	Dos años
Habilidades	Proactivo, facilidad de comunicación.
Formación	Tercer Nivel

Ficha técnica del cargo de jefe del área de comercialización

Jefe del área de comercialización	
I. Datos primarios	
Puesto	Jefe del área de Comercialización
Jefe inmediato superior	Administrador
Supervisa a	Ninguno
II. Objetivo del puesto	
Persona encargada de gestionar el proceso de ventas, generando un crecimiento de la cartera de clientes de mercados en Suiza.	
III Funciones del jefe del área de Comercialización	
Lleva un cronograma de visitas.	
Verifica el cumplimiento de los objetivos de ventas.	
Plantear estrategias de ventas.	
Buscar nuevas herramientas para promocionar el producto.	
Controlar al cumplimiento de las ventas de manera mensual.	
Implementar la cartera de clientes.	
IV Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Administración de empresas o afines
Experiencia	Dos años
Habilidades	Proactivo, facilidad de comunicación.
Formación	Tercer Nivel

Ficha técnica del cargo de jefe del área de comercialización

Jefe del Área General	
I. Datos primarios	
Puesto	Jefe del área General
Jefe inmediato superior	Administrador
Supervisa a	Ninguno
II. Objetivo del puesto	
Persona encargada de gestionar el proceso de ventas, generando un crecimiento de la cartera de clientes de mercados en Suiza.	
III Funciones del jefe del área General	
Brindar orientación y apoyo.	
Organizar y planificar tiempos de entrega.	

Verificar limpieza de las instalaciones.

Planificar estratégicamente.

Controlar y reorganizar los procesos.

IV Requisitos mínimos para el puesto

Título profesional	Administración de empresas o afines
Experiencia	Dos años
Habilidades	Proactivo, facilidad de comunicación.
Formación	Tercer Nivel

Ficha técnica del cargo del experto en exportaciones

Experto en exportaciones

I. Datos primarios

Puesto	Experto en comercio exterior
Jefe inmediato superior	Jefe del área de Comercialización
Supervisa a	Ninguno

II. Objetivo del puesto

Persona encargada del proceso de comercialización y exportación de las semillas de chía a Suiza.

III Funciones del experto en Exportaciones

Cumplir con las rutas de exportación establecidas.

Cumplir con los objetivos de ventas.

Manejar una excelente comunicación con los clientes.

Mantener planes de acción y acuerdo a las directivas establecidas por el jefe del área de comercialización.

IV Requisitos mínimos para el puesto

Título profesional	Comercio Exterior
Experiencia	Tres años
Habilidades	Proactivo, liderazgo, trabajo en equipo.
Formación	Tercer Nivel

Ficha técnica del cargo de operarios

Operarios

I. Datos primarios

Puesto	Operativos
Jefe inmediato superior	Jefe del área de Operación
Supervisa a	Ninguno

II. Objetivo del puesto

Persona encargada del proceso productivo, de las semillas de chía.

III Funciones del Operario

Persona encargada del proceso de producción.

Verificar la calidad de la materia prima.

Cumplir con la producción diaria.

Limpiar la maquinaria.

IV Requisitos mínimos para el puesto

Título profesional	Bachiller
Experiencia	1 año
Habilidades	Proactivo, liderazgo, trabajo en equipo.
Formación	Bachiller

Ficha técnica del cargo de bodeguero

Auxiliar de Bodega

I. Datos primarios

Puesto	Bodeguero
Jefe inmediato superior	Jefe del área de Comercialización
Supervisa a	Ninguno

II. Objetivo del puesto

Persona encargada del proceso productivo, de las semillas de chíá.

III Funciones del auxiliar de Bodega

Verificar el inventario de materia prima.

Verificar el producto terminado.

Estar pendiente del stock de los útiles de oficina.

Despachar los productos para la entrega.

Verificar la orden de despacho.

Llevar un control de la salida de los productos

IV Requisitos mínimos para el puesto

Título profesional	Tecnólogo en Administración de empresas
Experiencia	1 año
Habilidades	Proactivo, liderazgo, trabajo en equipo.
Formación	Tercer Nivel

Ficha técnica del cargo del chofer

Chofer

I. Datos primarios

Puesto	Chofer
Jefe inmediato superior	Jefe del área General
Supervisa a	Ninguno

II. Objetivo del puesto

Persona encargada del proceso de transporte de las semillas de chía hasta el aeropuerto, acorde a la orden de pedidos.

III Funciones del Chofer

Persona encargada de la entrega de los productos.

Verificar las rutas de entrega del producto.

Estar pendiente de la mensajería del área administrativa.

Estar pendiente del mantenimiento del vehículo.

IV Requisitos mínimos para el puesto

Título profesional	Título profesional (Licencia de conducir)
Experiencia	1 año
Habilidades	Proactivo, liderazgo, trabajo en equipo.
Formación	Título profesional (Licencia de conducir)

Ficha técnica del cargo del servicio de limpieza.

Servicio de Limpieza

I. Datos primarios

Puesto	Servicio de Limpieza
Jefe inmediato superior	Jefe del área General
Supervisa a	Ninguno

II. Objetivo del puesto

Personal encargado de la limpieza tanto del área administrativa como operativa, estar pendiente de mantener limpio el lugar de trabajo.

III Funciones del Servicio de limpieza

Mantener las instalaciones limpias tanto del área administrativa y operativa

Estar pendiente de aseo de la sala de estar.

Estar pendiente del inventario de los útiles de aseo.

IV Requisitos mínimos para el puesto

Título profesional	Bachiller.
Experiencia	1 año.
Habilidades	Proactivo.
Formación	Bachiller.

Gerencia de Talento Humano

Dentro de la gerencia talento humano se analiza los subsistemas como son las políticas de selección, contratación, capacitación, remuneración, evaluación de desempeño.

Políticas de Selección

- Identificar y evaluar a cada uno de los candidatos.
- La selección de personal se llevará a cabo bajo la política de igualdad de derechos y oportunidades.
- Se mantendrá como prioridad realizar una selección interna si se lo requiere, acorde al puesto de trabajo disponible.
- Se informará sobre la vacante en medios escritos.
- Políticas de Contratación
- La contratación se lo realizará acorde a las necesidades de la nueva organización.
- Se cumplirá con las normas de contratación de personal acorde al Ministerio de Trabajo.
- Se seleccionará a la persona que cuente con aptitudes y actitudes requeridas para el puesto.

Políticas de Captación

- Capacitar al personal de producción de manera trimestral.
- Capacitar en temas de exportación (actualización).
- Realizar evaluaciones semestrales de capacitaciones.

Políticas de Remuneración

- Plantear los salarios acordes a los puestos de trabajo.

- Cumplir con los pagos de manera mensual bajo rol de pagos.
- Contar con bonos económicos por el cumplimiento de los objetivos.

Políticas de Evaluación de Desempeño

- Los empleados y el jefe inmediato superior deberán establecer objetivos claros, medibles y alcanzables al inicio de cada periodo.
- Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera anual.
- Será responsable el área de recursos humanos de enviar las evaluaciones de desempeño a cada uno de los empleados

Costos de la Mano de Obra

En la siguiente tabla se visualiza el rol de pagos de la nueva organización, misma que se encuentra proyectado para cinco años.

Tabla 41.
Sueldos y Salarios

Cant.	Cargo	Ingresos		Valor a pagar	Patronal	Decimo 13	Decimo 14	Vacaciones	Total provisiones	Costo mano de obra	Sueldos y salarios
		SBU	Total		11.15%						<i>Año 1</i>
2		1,150.00	1,150.00	1,150.00	128.23	95.83	66.67	47.92	338.64	1,488.64	17,863.70
1	Administrador	700.00	700.00	700.00	78.05	58.33	33.33	29.17	198.88	898.88	10,78.,60
1	Asistente contable	450.00	450.00	450.00	50.18	37.50	33.33	18.75	139.76	589.76	7,077.10
7		2,938.00	2,938.00	2,938.00	327.59	244.83	233.33	122.42	928.17	3,866.17	46,394.04
1	Jefe del área de operación	450.00	450.00	450.00	50.18	37.50	33.33	18.75	139.76	589.76	7,077.10
1	Operarios	400.00	400.00	400.00	44.60	33.33	33.33	16.67	127.93	527.93	6,335.20
1	Jefe área de comercialización	394.00	394.00	394.00	43.93	32.83	33.33	16.42	126.51	520.51	6,246.17
1	Auxiliar de bodega	400.00	400.00	400.00	44.60	33.33	33.33	16.67	127.93	527.93	6,335.20
1	Jefe del área general	450.00	450.00	450.00	50.18	37.50	33.33	18.75	139.76	589.76	7,077.10
1	Chofer	450.00	450.00	450.00	50.18	37.50	33.33	18.75	139.76	589.76	7,077.10
1	Servicios de limpieza	394.00	394.00	394.00	43.93	32.83	33.33	16.42	126.51	520.51	6,246.17
		4,088.00	4,088.00	4,088.00	455.81	340.67	300.00	170.33	1,266.81	5,354.81	64,257.74

Resumen

El capítulo contempla todos los requerimientos relacionados con el cliente interno, la infraestructura física y la ubicación geográfica de la organización, esto permite determinar el proceso productivo en origen y sus costos relacionados.

También se desarrollan fichas técnicas encaminadas a la determinación del personal necesario para las operaciones diarias de la empresa. Es de vital importancia para el plan de negocios contar con el talento humano que cumpla todos o la mayor cantidad de requisitos establecidos para el cumplimiento de los objetivos.

Se ha realizado análisis en relación a la ubicación geográfica del proyecto determinando las mejores ubicaciones en la costa del Ecuador, debido a su proximidad tanto con los agroproductores locales como con el puerto de embarque en la ciudad de Guayaquil, en este punto también se ha considerado los sectores declarados como industriales para de esta forma cumplir con los requisitos de las autoridades competentes y ubicar a la organización lejos de centros urbanos.

Podríamos establecer a este capítulo como un marco general enfocado al cliente interno de la organización con un enfoque bastante determinado en relación a la cantidad necesaria de colaboradores para el funcionamiento del plan de negocios.

Capítulo 5: Requisitos de Constitución y Plan de Exportación

Análisis del Marco Normativo

Es esencial establecer un plan de exportación que comprenderá todos y cada uno de los aspectos relacionados al funcionamiento de la empresa en relación con su constitución que se constituirá la basa para la estructura de los procesos de exportación.

Constitución de la empresa

La nueva empresa se constituirá como sociedad anónima, bajo las normas de la superintendencia de compañía, misma que presenta las siguientes características.

Tabla 42.

Características de la Sociedad Anónima

Constitución	Socios	Capital mínimo	Capacidad
Toda constitución se realiza a través de escritura pública	Es importante contar con al menos dos socios	El monto para constituirse como compañía anónima es de (800,00 USD)	Es necesario tener la capacidad civil para contratar

Entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio

Para la puesta en marcha de la nueva empresa dentro del mercado, es importante que cumpla con los permisos de los entes reguladores. Entre los requisitos necesarios para la actividad a desarrollar se encuentran:

Requisitos para la obtención de la Licencia Única de Actividades

Económicas

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS).
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos.
- Rotulación (Identificación de la actividad económica).
- Permiso Ambiental.
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Económicas (PAM Portal de servicios , 2018)

- Formulario único de solicitud de LUAE
- Copia del RUC
- Copia de la cédula de identidad o ciudadanía del representante legal.
- Copia de la papeleta de votación del representante legal.

Requisitos para la obtención del Registro Único de Contribuyentes

- Original y copia de la cédula de identidad, pasaporte (extranjero residente) o credencial de refugiado (extranjero no residente).
- Original y copia del certificado o papeleta de votación.
- Original de la factura, planilla y comprobante de pago de servicios básicos.
- Copia de la factura o estados de cuenta de otros servicios como telefonía fija, móvil, televisión pagada o internet.
- Copia del comprobante de pago de impuesto predial urbano o rural.
- Copia del contrato o factura de arrendamiento.
- Copia de la Patente Municipal.

Requisitos para obtener las patentes y marcas

- Depositar USD 116 dolares en efectivo en la cuenta corriente No. 7428529 del Banco del Pacífico a nombre del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- Ingresar al sitio web del IEPI en www.iepi.gob.ec, hacer click en la opción “Servicios en Línea” y dentro de esta en “Formularios”, descargar la Solicitud de Registro de Signos Distintivos, llenarla en computadora, imprimirla y firmarla. En esta solicitud se debe incluir el número de comprobante del depósito realizado.
- Adjuntar a la solicitud tres copias en blanco y negro de la solicitud, original y dos copias de la papeleta del depósito realizado.

- Si la solicitud se hace como persona natural, adjuntar dos copias en blanco y negro de la cédula de identidad.
- Si la marca es figurativa (imágenes o logotipos) o mixta (imágenes o logotipos y texto), adjuntar seis artes a color en tamaño 5 centímetros de ancho por 5 centímetros de alto impresos en papel adhesivo (IEPI, 2018).

Permiso de Cuerpo de Bomberos

El permiso de Cuerpo de Bomberos es parte esencial para el funcionamiento eficiente y seguro de la organización para la protección del cliente interno y externo para la entrega se considera la señalética de evacuación, los planos de emergencia, los planos generales, el plan contra incendios, así como las alarmas tempranas de alerta ante una deflagración. (Cuerpo de bomberos, 2018)

Plan de Exportación de Ecuador hacia Suiza

La investigación realizada determina que Ecuador cultiva la salvia hispánica como producto de exportación desde el año 2005. Esta fue impulsada por la Corporación Internacional Chía S.A, la cual lleva a cabo el cultivo en las zonas norte del país y en la región costa central.

En el territorio ecuatoriano no se cuenta al momento con un manejo especializado de cultivo de salvia hispánica; bajo esta perspectiva todavía se considera como un cultivo no tradicional –regular.

Su cultivo acontece inicialmente por la necesidad de obtener siembras con producciones en menor tiempo posible, tolerante a la sequía, resistente al ataque de plagas, enfermedades entre otras características que terminaron por la determinar la decisión del cultivo de este producto.

El territorio ecuatoriano actualmente cuenta con pocos cultivos. La gran mayoría en la provincia de Santa Elena, Los Ríos e Imbabura en la cual se producen

bajas cantidades que son destinadas a la exportación, destinando este producto a diferentes países del mundo (aproximadamente se exporta 579.1 toneladas), y la superficie de cultivo en el territorio ecuatoriano es de 500 hectáreas que se encuentran registradas presentando así 900-1000 Kg/H (PRO ECUADOR , 2018).

Objetivo General del Plan de Exportación

- Conocer los parámetros y requisitos de exportación de salvia hispánica para de cumplir con los estándares de ingreso al país de destino.

Objetivos Específicos del Plan de Exportación

- Determinar los permisos de funcionamiento y de exportación para la comercialización del nuevo producto dentro del mercado internacional de Suiza.
- Determinar la partida del producto a exportar al país de Suiza.

Permiso de Funcionamiento

Las organizaciones destinadas al envasado de salvia hispánica deben obtener un permiso de funcionamiento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitaria (ARCSA). Los requisitos son:

- Categorización otorgada por el MIPRO, métodos y procesos que se van a emplear.
- Presentar los planos de la empresa.
- Ubicación de equipos en relación al flujo de procesos.
- Detalle de los productos a fabricarse (ARCSA, 2019).

Documentos Para la Importación

Están ligados a los requerimientos de exportación de la AELC, en términos generales se deben presentar los siguientes documentos:

- Factura comercial.

- Conocimiento de embarque.
- Lista de empaque.
- Certificado de origen.
- Certificados especiales en caso de alimentos, ganado y productos de origen animal.

Requerimientos de Calidad

Los requerimientos de calidad aplicables para la lista general de productos agrarios tienen como característica las siguientes determinantes:

- Contenido de humedad (8% o menor)
- Uniformidad de las semillas.
- Pureza (superior al 99%).

Requerimientos de la Etiqueta del Lote

Los lotes de productos deben estar identificados de acuerdo a la norma específica de ingreso. Las características de identificación del lote son:

- Nombre del producto.
- Lote o código del lote del fabricante.
- Si el producto está destinado o no a su uso en productos alimenticios.
- Nombre y dirección del exportador.
- País de origen del producto.
- Vida útil: fecha de caducidad / fecha de caducidad.
- Peso neto / volumen en unidades métricas.
- Condiciones de almacenamiento recomendadas.
- Orgánico (solo para semillas certificadas):
- Nombre / código del organismo certificador y número de certificación.

- La etiqueta debe estar en inglés, a menos que su comprador especifique lo contrario.

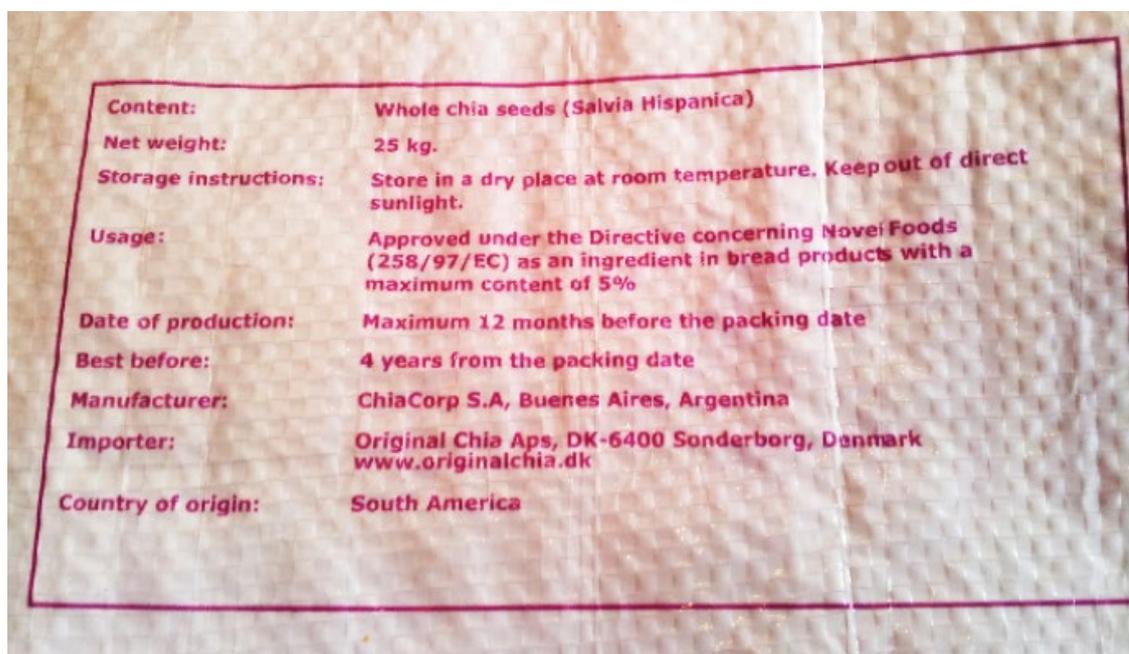


Figura 17 Ejemplo de etiquetado de salvia hispánica.

Certificación Orgánica

Para comercializar un producto, como la salvia hispánica, en el mercado suizo el exportador del producto debe ser certificado por un organismo acreditado y obtener el reconocimiento de la Oficina federal Suiza (FAO , 2001). En este caso, el productor será certificado por ÖKO GARANTIE, bajo el estándar orgánico de acuerdo con el Reglamento de la Unión Europea.

Competencia en el Mercado Europeo de Salvia Hispánica

El 2017, los principales proveedores de salvia hispánica a Europa fueron: (Ramos, 2019):

- Paraguay (30% del mercado en 2017)
- Bolivia (23%)
- Argentina (20%)
- Perú (17%)

- México (7%)

Los proveedores más pequeños fueron:

- Nicaragua (1%)
- Australia y Ecuador (menos del 1% del mercado)

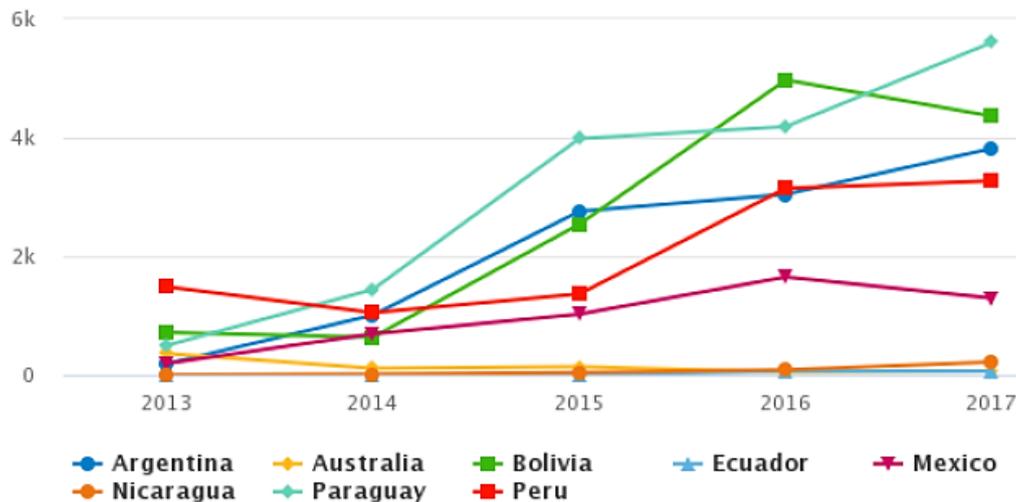


Figura 18. Proveedores de chía al continente europeo en toneladas.
Tomado de: (Ramos, 2019)

Formas de consumo de semillas de salvia hispánica en Europa.

- *Consumo directo*: Esto representa la mayor parte del mercado europeo.
- *Industria de fabricación de alimentos*: Aquí las semillas de chía se aplican principalmente para productos de panadería, desayuno cereales y mezclas de nueces y semillas.
- *Semillas de chía para la trituración*: debido a que el aceite tiene aplicaciones potenciales en la industria del aceite vegetal como suplemento alimenticio, como un solo aceite gourmet, como ingrediente en otros aceites comestibles y en productos cosméticos.

Las semillas de chía se han diversificado en relación a su uso en la industria actual, más cabe recalcar que el principal de sus usos se mantiene con un amplio margen en la industria alimenticia.

Tabla 43.
Oferentes de Chía Empacada en el Mercado Europeo

Empresa	País de venta	Precio y peso (USD)	Precio por KG
Albert Heijn Chiazaad	Albert Heijn, Holanda	2.86/175 gramos	16.26
Mattisson Absolute Chía Seeds	www.vitaminstore.nl, Holanda	13.65/ 1000 gramos	13.65
Just Chía Zaad	Holland & Barrett, Holanda	15.98/500 gramos	31.96
Celnat Graines de Chía	BienManger.com, Francia	6,74/ 400 gramos	16.86
Alnatura Chía Samen	Migros, Suiza	5.25/ 300 gramos	17.15
Chía Original Chiafrø	Matas, Dinamarca	7,19 / 500 gramos	14.38
Empresa	Punto de venta/INCOTERM	Precio y peso (USD)	Precio por KG
Chía Equinox	Guayaquil (FOB)	3.00/ 250 gramos	12.00
Chía Equinox	Guayaquil (FOB)	5.00/ 500 gramos	10.00
Chía Equinox	Zürich (TAP)	3.67/ 250 gramos	14.68
Chía Equinox	Zürich (TAP)	6.05/ 500 gramos	12.10

Adaptado de: CBI (Imports, 2019)

Partida arancelaria de salvia hispánica ecuatoriana en Suiza

Tabla 44.
Partida Arancelaria

Partida Suiza	Descripción	Arancel NMF	Arancel preferencial a Ecuador	Otros países con preferencias	Otros impuestos
1207.99.88	Other oil seeds and oleaginous fruits, whether or not broken: other: for human consumption	0.10 USD por cada 100 gramos.	0%	0%	VAT: 2.5%

Cálculo de transporte mediante el modelo de simulador de carga internacional, seguro, aranceles y certificado OKO

El presente cálculo se basa en la producción mensual de la empresa, estima el valor del producto en el país de destino (TAP).

Tabla 45.
Valor de Transporte y Seguro

Presentación	Unidades	Origen	Destino	Valor de la mercadería	Valor del envío	Valor del seguro	Valor por unidad
500 gramos	6,600	Guayaquil	Róterdam	33,000.00	639.73	940.50	0.24
250 gramos	6,600	Guayaquil	Róterdam	19,800.00	500.01	564.30	0.16
250 gramos	6,600	Guayaquil	Le Havre	19,800.00	502.64	561.67	0.16
500 gramos	6,600	Guayaquil	Le Havre	33,000.00	647.07	938.16	0.24

Tomado de: (World Freight Rates, 2019)

Tabla 46.
Valor de Transporte Terrestre hasta Zürich

Unidades	Presentación	Origen	Destino	D. Terrestre	Valor de unidad terrestre
6,600	500 gramos	Rotterdam	Zürich	150.00	0.02
6,600	250 gramos	Rotterdam	Zürich	80.00	0.01

Tomado de: (SIICEX, 2012)

Tabla 47.
Valor Certificación OKO Garantie

Valor OKO Garantie	Unidades 24 meses	Prorrateso unidad
20,000.00	158,400	0.13

Tomado de: (Montero, 2020)

Valor Final del Producto en Zürich bajo modelo de simulador (TAP)

Tabla 48.
Valor Final del Producto en Zürich

Unidades	Presentación	NMF	Valor antes de VAT	VAT 2,5%	Valor OKO	Valor en Ginebra
6,600	500	0.5	5.76	0.14	0.13	6.03
6,600	250	0.25	3.42	0.09	0.13	3.64

Justificación de Carga Marítima y Logística Mediante el Modelo de Embarcadores en el Puerto de Origen

Este apartado se enfocará en realizar la estructura formal de exportación bajo el modelo de embarcadores en el país de origen. Para el mismo se ha tomado en cuenta la producción mensual del producto, el palet, las dimensiones y especificaciones de la caja

de cartón ondulado y del envase del producto, las especificaciones de embarque por palet, el peso total de las estructuras y el producto.

Se ha logrado tomar contacto mediante correo electrónico con dos embarcadores en el país de origen, la empresa ACGroup Logistics y AOC Logistics, ambas de origen local y reconocidas formalmente por la SENAE. (SENAE, 2019)

Tabla 49.

Número de Unidades Exportadas por mes Durante el Primer Año

Detalle	Presentación	Año 1	
		Unidades por año	Unidades por mes
Chía ecuatoriana	250 gr.	31,680	2,640
Chía ecuatoriana	500 gr.	47,520	3,960

Tabla 50.

Detalle del Envase de Vidrio para la Presentación de 250 gr

<i>Características</i>		<i>Unidad de medida</i>
Capacidad	260	gr
Color	Transparente	
Peso	140	gr
Altura	68.8	mm
Ancho	81.76	mm
Tapa	Metálica	

Tomado de: (Frascos y Botellas, 2015)

Tabla 51.

Detalle del Envase de Vidrio para la Presentación de 500 gr

<i>Características</i>		<i>Unidad de medida</i>
Capacidad	500	gr
Color	Transparente	
Peso	224,9	gr
Altura	124,2	mm
Ancho	82,43	mm
Tapa	Metálica	

Tomado de: (Frascos y Botellas, 2015)

Tabla 52.

Detalle de la Caja de Cartón Ondulado Reforzado para Palet Europeo

Largo	570 mm
Ancho	370 mm
Altura	250 mm
Medida en palet	1/4 palet
Modelo	W459
Composición	Cartón prensado reforzado con ondulado de sujeción.

Tomado de: (RatioForm, 2020)

Tabla 53.

Detalle Consolidado de Carga Mensual a través del Método de Embarcador en País de Origen.

Producto	Presentación	Palet	Tipo	Caja	Numero de cajas	Apilamiento	Peso palet	Total peso
Chía	250 gr.	1	Europeo	W459	12	3	439.92	439.92
Chía	250 gr.	1	Europeo	W459	16	4	586.56	586.56
Chía	500 gr.	4	Europeo	W459	64	4	730.70	2,922.80
TOTAL		6			92			3,949.28

Tabla 54.

Detalle Consolidado Volumétrico de la Carga Mensual a través de Método de Embarcador en el País de Origen.

No PALET	Tipo	Apilamiento	Largo	Ancho	Altura	Unidad
1	Europeo	3	1,200	800	682	mm
1	Europeo	4	1,200	800	826	mm
4	Europeo	4	1,200	800	826	mm

Cálculo del transporte mediante modelo de embarcadores, seguro, arráncales y certificado OKO

Para el presente cálculo se ha tomado como base la producción y envió mensual de la empresa y los precios otorgados por las empresas ACGroup Logistics y la empresa AOC Logistics.

Se cotizo con puerto de origen en Guayaquil y puerto de destino Róterdam en Países Bajos.

Tabla 55.
Valores Otorgados por Embarcadores Nacionales

	Flete marítimo	Manejo y administración	T/ECUAPASS	THD-LCL	Emisión BL	Total
<i>ACGroup Logistics</i>	375.25	134.40	56.00	63.20	67.20	696.05
<i>AOC Logistics</i>	395.00	130.00	60.00	69.13	68.00	722.13

Tabla 56.
Valor Prorrrateado por Unidad del Transporte con ACGroup Logistics, incluido el Seguro y Transporte Terrestre

Presentación	Unidades por mes	V. ACGroup	Seguro	T. Terrestre	Total
250 gr.	2,640	278.42	225.72	26.40	0.20
500 gr.	3,960	417.63	564.30	79.20	0.27
Total	6,600	696.05	790.02	105.60	

Tomado de: (World Freight Rates, 2019)

Tabla 57.
Precio Final del Producto el Territorio de Destino (TAP) con la Aplicación de Modelo de Embarcadores Nacionales

Presentación	FOB	Transporte-Seguro	OKO	NMF	VAT 2,5%	TAP
250 gr.	3,00	0,20	0,13	0,25	0,09	3,67
500 gr.	5,00	0,27	0,13	0,50	0,15	6,05

Cálculo de Costos de Exportación para FOB

Los gastos relacionados con el incoterm FOB se ha considerado todas las variables posibles en el puerto de origen. De igual manera se ha proyectado este cálculo para cinco años con el fin de la realización del análisis financiero del proyecto.

Para la proyección se ha considerado la inflación promedio anual de los últimos seis años del Ecuador, dándonos un resultado de 1.36% de inflación.

Tabla 58.

Costo de Exportación Proyectado Mediante el Incoterm FOB

Costo de exportación FOB	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transmisión ECUAPASS	180.00	182.44	184.92	187.43	189.97
Manipulación en la terminal	506.88	513.76	520.73	527.79	534.95
Emisión de Bill of Landing	195.00	197.65	200.33	203.04	205.80
Certificados	480.12	486.63	493.24	499.93	506.71
Costo FOB	1,362.00	1,380.48	1,399.21	1,418.19	1,437.43

Tiempo de Transporte hacia Suiza desde Ecuador

Tabla 59.

Tiempo de Transporte hacia Suiza

Vía	Días de transporte	Puerto de llegada
Marítima + Terrestre	28 días	Le Havre – Zürich
Marítima + Terrestre	25 días	Rotterdam – Zürich

Tomado de: (Hapag- Lloyd, 2020)

Observación: Por su ubicación geográfica, el país de destino no cuenta con puertos marítimos. El puerto de Róterdam en Países Bajos y el de Le Havre en Francia son los principales puertos de entrada al país.

Canal de Distribución



Figura 19. Canal de distribución de la chía en Suiza.

Partida Arancelaria de Salvia Hispánica en Ecuador

Tabla 60.
Partida Arancelaria en Ecuador

Nombre	Salvia Hispánica
Sección II	Semillas y frutos oleaginosos, semillas y frutos diversos, plantas industriales o medicinales, paja y forrajes.
Partida del sistema armonizado 1207	Semillas y frutos oleaginosos, incluso quebrantados.
Subpartida del sistema armonizado 1207.99	Los demás.
Subpartida nacional	1207.99.99.00
Reglas generales interpretativas	RGI1 y RGI6

Tomado de: (COMEX, 2017)

Requerimiento del Proceso de Producción

Adquisición materia prima por año

El plan de negocios contempla la cantidad por provincia especificada.

Tabla 61.
Cantidad de Materia Prima

No	Proveedores	Toneladas
1	Agricultores calificados en la provincia de Santa Elena.	10.56
2	Agricultores calificados en la provincia de Los Ríos.	10.56
3	Agricultores calificados en la provincia de Imbabura.	10.56
Total		31.68

Observación: Se obtendrá materia prima de las tres principales provincias productoras del Ecuador, dando total de 31.68 toneladas por año. El modelo de negociación y entrega ya se había establecido en el primer capítulo. El incremento anual en relación a un escenario conservador se dará en un porcentaje del 7%.

Tabla 62.
Nivel de Producción

Detalle	Capacidad instalada en unidades
Chía presentación envase 250 gramos	31,680
Chía presentación envase 500 gramos	47,520
Total	79,200

Tabla 63.
Total de Producción en Kilogramos

Gramos	Unidades	Total en gramos	Total en KG
250	31,680	7'920,000	7,920
500	47,520	23'760,000	23,760
	Total	31'680,000	31,680

Observación: Es importante mencionar que al adquirir total de 31,68 toneladas se podrá obtener 31.680 envases de 250 gramos y 47.520 envases de 500 gramos anuales.

Costo Nacional de Salvia Hispánica

Tabla 64.
Adquisición de Semillas de Chía Precio Nacional

Descripción	Salvia Hispánica Ecuatoriana (2019)
Anual (T)	31.68
Precio (H)	498.32 USD
Total por año	15,786.78

Negociación con los proveedores

Para dicha negociación se ha especificado un ciclo de compra cuatrimestral en relación al ciclo del cultivo del producto, es de 4.4 hectáreas por provincia. Las formas de pago se han establecido a un porcentaje de 40% de desembolso inicial con el cual el agroproductor puede adquirir los insumos necesarios para la siembra y 60% de desembolso a la entrega del producto.

Tabla 65.
Cantidad Necesaria de Hectáreas por Provincia por Ciclo de Cultivo

Origen	Año	Ciclos	Hectáreas	Rendimiento KG
Santa Elena	10.56	3	3.52	950 – 1000 KG/H
Los Ríos	10.56	3	3.52	950 – 1000 KG/H
Imbabura	10.56	3	3.52	950 – 1000 KG/H

Tomado de: (Capitani, 2013)

Costo de Materia Prima y Transporte en Ecuador

Tabla 66.

Detalle de Materia Prima con Transporte en País de Origen

Costo 250 gramos	Precio	Costo 500 gramos	Precio
Chía seleccionada	0.12	Chía seleccionada	0.25
Envase - Empaque	0.27	Envase - Empaque	0.57
Etiqueta	0.22	Etiqueta	0.46
Tapa aluminio	0.23	Tapa aluminio	0.48
Termo sello plástico	0.05	Termo sello plástico	0.17
Transporte local	0.11	Transporte local	0.22
Total	1.00	Total	2.15

Costo de producción unitario

Tabla 67.

Costo de Producción Unitario de Presentación de 250 gr

Detalle	Valor
Materia prima + transporte local	1.00
Mano de obra directa	1.00
Costos indirectos de fabricación	0.05
Costo de exportación	0.04
Total costo	2.09
<i>Gasto de ventas</i>	<i>0.10</i>
<i>Gastos administrativos</i>	<i>0.59</i>
Total gasto	0.69
Total (costo + gasto)	2.78
Porcentaje de utilidad	8%
<i>Utilidad</i>	<i>0.22</i>
Precio unitario	3.00

Tabla 68.

Costos de Producción Unitario por Presentación de 500 gr

Detalle	Valor
Materia prima + transporte local	2.15
Mano de obra directa	1.00
Costos indirectos de fabricación	0.05
Costo de exportación	0.03
Total costo	3.22
<i>Gasto de ventas</i>	<i>0.10</i>
<i>Gastos administrativos</i>	<i>0.59</i>
Total gasto	0.69
Total (costo + gasto)	3.92
Porcentaje de utilidad	28%

Utilidad	1.08
Precio unitario	5.00

Propuesta de Imagen de Etiqueta y Logotipo.

Propuesta de logotipo corporativo.



Figura 20. Logotipo de la empresa en variable de paleta de color

Propuesta de la etiqueta delantera del producto.

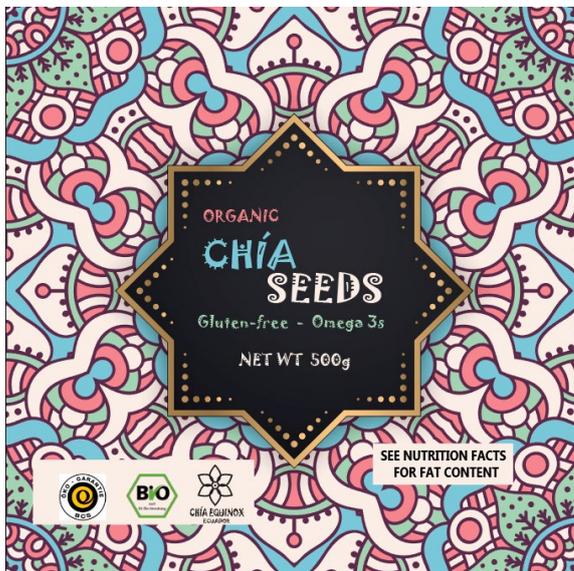


Figura 21. Etiqueta delantera del producto

Resumen

Se detalla todas las características esenciales de la importación del producto a territorio de destino.

Se ha considerado el costo del transporte, seguro, aranceles y certificaciones del mercado destino en relación con el modelo de simulador y con embarcadores nacionales en el país de origen. Este análisis ha permitido formar el costo final al que los distribuidores internacionales pueden acceder con la finalidad de establecer un costo de rentabilidad para el producto.

Se ha determinado un logotipo estructural analizado, este consta perfilando el contorno de seis semillas de chía entrelazadas en forma de estrella y un punto central que destaca como eje primordial e integrador de la estructura. Se demuestra en su centro el empuje de la semilla cuando esta se encuentra para siembra y en la parte exterior podemos encontrar la semilla en cosecha cuando esta finalmente se encuentra madura para su consumo y comercialización.

Se han abordado aspectos determinantes en relación con la negociación con los agroproductores y el requerimiento de semilla necesario por ciclo de cultivo y provincia en el Ecuador. Este modelo ha migrado a un modelo real de costo-beneficios que contempla todos y cada uno de los aspectos en los cuales la empresa debe incurrir para la producción.

Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto

El estudio principal para validar un proyecto factible es el determinado por el económico-financiero. En este se define la inversión necesaria para la puesta en marcha y a través del análisis de sus indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) se podrá analizar si el proyecto es factible para su partida.

Se valida también el financiamiento cuya primordial fuente será la aportación de los socios y a través de terceros mediante solicitud de un crédito bancario a la Corporación Financiera Nacional (CFN), que brinda una tasa de interés del 11.83% de manera anual.

Costos de Inversión

En la siguiente tabla se aprecia que es necesario contar con una inversión de \$101,197.50 dólares americanos, la cual corresponde a los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

Tabla 69.
Costos de Inversión

Inversión total	
Detalle	Valores
Activos Fijos	32,540.00
Activos Diferidos	1,805.00
Capital de Trabajo	66,852.50
<i>Inversión total</i>	<i>101,197.50</i>

Condiciones para el Crédito, Tabla de Amortización y Gastos Financieros

- Tipo de amortización francesa.
- Plazo de cinco años.
- Tiempo de amortización de 10 periodos.
- Pagos semestrales.
- Tasa de interés 11.83% anual.

Tabla 70.
Condiciones para el Crédito

Condiciones para el crédito (CFN)			
1	Monto	60,718.50	60%
2	Período	Anual	Semestral
3	Interés	11.83%	5.92%
4	Plazo	5	años
5	Período de pago	Semestral	10
6	Forma de amortización	Dividendo constante	

Tabla 71.
Amortización

Amortización				
Periodo	Amortización del capital	Interés	Dividendo	Saldo
0				60,718.50
1	4,625.01	3,591.50	8,216.51	56,093.49
2	4,898.58	3,317.93	8,216.51	51,194.91
3	5,188.33	3,028.18	8,216.51	46,006.58
4	5,495.22	2,721.29	8,216.51	40,511.36
5	5,820.26	2,396.25	8,216.51	34,691.10
6	6,164.53	2,051.98	8,216.51	28,526.57
7	6,529.16	1,687.35	8,216.51	21,997.41
8	6,915.36	1,301.15	8,216.51	15,082.05
9	7,324.41	892.10	8,216.51	7,757.64
10	7,757.64	458.86	8,216.51	0.00
Total	60,718.50	21,446.59	82,165.09	

Tabla 72.
Gastos Financieros

Gastos financieros		
Periodo	Interés	Interés anual
1	3,591.50	6,909.43
2	3,317.93	
3	3,028.18	5,749.47
4	2,721.29	
5	2,396.25	4,448.23
6	2,051.98	
7	1,687.35	2,988.49
8	1,301.15	
9	892.10	1,350.97
10	458.86	
Total	21,446.59	21,446.59

Amortización Anual de los Gastos de Constitución

Tabla 73.

Amortización de Gastos de Constitución

Amortización anual				
Descripción	Costo	Porcentaje	Años	Valor anual
Amortización gasto de constitución	1805.00	20%	5	361.00
Total				361.00

Costos de Operación y Mantenimiento

En los costos de operación y mantenimiento del proyecto se detalla las cuentas de sueldos operativos, mantenimiento y reparación de activos, el costo de materia prima y el costo de exportación FOB, valores que se aprecia en la siguiente tabla por los cinco años de proyección.

Tabla 74.

Costos de Operación y Mantenimiento

Costos de operación y mantenimiento					
Descripción del producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos operativos	78,873.80	84,573.64	85,967.41	87,384.16	88,824.25
Mantenimiento y reparación activos	3,855.60	3,919.14	3,983.73	4,049.38	4,116.11
Costo de materia prima	133,848.00	143,775.99	154,447.90	165,920.08	178,253.23
Costo de exportación	1,362.00	1,380.48	1,399.21	1,418.19	1,437.43
Total	217,939.40	233,649.25	245,798.25	258,771.81	272,631.02

Como se puede observar el costo total de operaciones y mantenimiento mantienen un rango inferior de 217,939.40 dólares y un rango superior de 272,647.62 dólares siendo el mayor de los costos el representado por la adquisición de la materia prima. Este contexto responde a las obligaciones que el proyecto demanda con agricultores para el correcto desarrollo de los ciclos de siembra y cosecha durante un año.

Otro de los rubros importantes es el aquel que demarca los sueldos operativos del proyecto permitiendo que la empresa cumpla a cabalidad con cada una de las

obligaciones y regulaciones establecidas en la ley general vigente en la Republica del Ecuador.

Gastos Administrativos

En los gastos administrativos podemos encontrar sueldos administrativos, depreciación de activos fijos, amortización de gastos de constitución, útiles de oficina, útiles de aseo, arriendo, servicios básicos y uniformes de trabajo.

Tabla 75.
Gastos Administrativos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos administrativos	23,057.00	24,869.81	25,207.21	25,549.18	25,895.80
Depreciación activos fijos	6,264.00	6,264.00	6,264.00	4,464.00	4,464.00
Amortización gastos de constitución	361.00	361.00	361.00	361.00	361.00
Útiles de oficina	746.00	756.12	766.38	776.78	787.31
Útiles de aseo	447.20	453.27	459.42	465.65	471.97
Arriendo	11,970.00	12,132.39	12,296.99	12,463.82	12,632.91
Servicios básicos	3,124.80	3,167.19	3,210.16	3,253.71	3,297.85
Uniformes de trabajo	630.00	638.55	647.21	655.99	664.89
Total	46,600.00	48,642.33	49,212.36	47,990.13	48,575.74

Tabla 76.
Gastos de Reparación y Mantenimiento

Gastos reparación y mantenimiento				
Concepto	Inversión Activos fijos	Porcentaje Mensual	Valor Mensual	Valor Anual
Equipos de computación	5,400.00	1.0%	54.00	648.00
Maquinaria y equipos	7,700.00	1.0%	77.00	924.00
Vehículo	17,500.00	1.0%	175.00	2,100.00
Subtotal	30,600.00			3,672.00
Imprevistos			5%	183.60
Total				3,855.60

Costo de Materia Prima

Tabla 77.
Costo de Materia Prima

Costo de materia prima					
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chía presentación envase 250 gramos	31,680	33,898	36,270	38,809	41,526
Costo	1.00	1.02	1.03	1.05	1.07
Total costo	31.680.00	34,456.23	37,475.76	40,759.89	44,331.83
Chía presentación envase 500 gramos	47,520	50,846	54,406	58,214	62,289
Costo	2.15	2,19	2.22	2.26	2.30
Total costo	102,168.00	109,319.76	116,972.14	125,160.19	133,921.41
Costo total de materia prima	133,848.00	143,775.99	154,447.90	165,920.08	178,253.23

Tabla 78.
Costo de Exportación FOB

Costo de exportación FOB	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transmisión ECUAPASS	180.00	182.44	184.92	187.43	189.97
Manipulación en la terminal	506.88	513.76	520.73	527.79	534.95
Emisión de Bill of Landing	195.00	197.65	200.33	203.04	205.80
Certificados	480.12	486.63	493.24	499.93	506.71
Costo FOB	1,362.00	1,380.48	1,399.21	1,418.19	1,437.43

El costo de exportación refleja el valor de gasto que la empresa absorbe en relación con todos los tramites establecidos en el país de origen, estos rubros son visibles en las operaciones logísticas nacionales de la empresa permitiéndonos conocer el precio FOB. Para la proyección se aplicó el PIB promedio del Ecuador del 1.36%.

Gasto de Ventas

Tabla 79.
Gastos de Ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Publicidad	8,347.50	8,485.07	8,624.90	8,767.04	8,911.52
Total gastos de ventas	8,347.50	8,485.07	8,624.90	8,767.04	8,911.52

Depreciación de Activos Fijos

Tabla 80.

Depreciación de Activos Fijos con Proyección

Concepto	Valor	%	Vida útil	Dep. Acumulada (5° año)	Valor rescate
Muebles y enseres	1,500.00	10%	10	750.00	750.00
Equipos de oficina	440.00	10%	10	220.00	220.00
Equipos de computación	5,400.00	33%	3	5,400.00	0.00
Vehículo	17,500.00	20%	5	17,500.00	0.00
Maquinaria y equipos	7,700.00	10%	10	3,850.00	3,850.00
Total	32,540.00			27,720.00	4,820.00

Podemos observar tablas relativas a la depreciación de activos fijos con un periodo de cinco años. Estos valores han sido calculados en base a la proyección del análisis financiero.

La depreciación, devaluación, desvalorización es una disminución o una pérdida de valor que soporta un bien en el transcurso del tiempo y de acuerdo a su uso. Este desgaste es considerado normal y afecta directamente la vida útil del bien o activo hasta que este llega a un punto en el cual es inutilizable. (Riquelme, 2020)

Proyección de Egresos del Proyecto

En la presente proyección de gastos podemos encontrar los diferentes tipos de gastos que contemplara el proyecto en esencial, con el fin de proyectar gastos se ha tomado como referencia para gastos administrativos y gastos de ventas un promedio general de inflación del Ecuador del 1.36%, sin ser este el caso de los gastos financieros cuya determinación se basó en las condiciones impuestas para el crédito de la CFN.

Tabla 81.

Proyección de Egresos del Proyecto

Proyección de gastos											
Descripción	Gastos	Gastos	Total								
	Mensual	Fijos	Año 1	Fijos	Año 2	Fijos	Año 3	Fijos	Año 4	Fijos	Año 5
Gastos Administrativos	3,883.33	46,600.00	46,600.00	48,758.79	48,758.79	49,453.15	49,453.15	48,358.96	48,358.96	49,076.40	49,076.40
Gastos de Ventas	695.63	8,347.50	8,347.50	8,485.07	8,485.07	8,624.90	8,624.90	8,767.04	8,767.04	8,911.52	8,911.52
Gastos Financieros	-	6,909.43	6,909.43	5,749.47	5,749.47	4,448.23	4,448.23	2,988.49	2,988.49	1,350.97	1,350.97
Total		61,856.93	61,856.93	62,993.32	62,993.32	62,526.28	62,526.28	60,114.49	60,114.49	59,338.89	59,338.89

Nota: Inflación general en el Ecuador: 1.36%

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio en dólares:

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

$$PE = \frac{65,712.53}{1 - \frac{212,721.80}{33,2640.00}}$$

$$PE = \frac{65,712.53}{0.360504449}$$

$$PE = 182,279.38$$

Punto de equilibrio en unidades:

$$PEQ = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PVQ} - \text{CVU}}$$

$$PEQ = \frac{65,712.53}{4.00 - 2.66}$$

$$PEQ = \frac{65,712.53}{1.34}$$

$$PEQ = 48,871$$

Observación: De esta manera se presenta un punto de equilibrio cuando los ingresos del proyecto alcancen un valor de \$182,279.38 de comercializaran 48,871 envase de semillas de chíá.

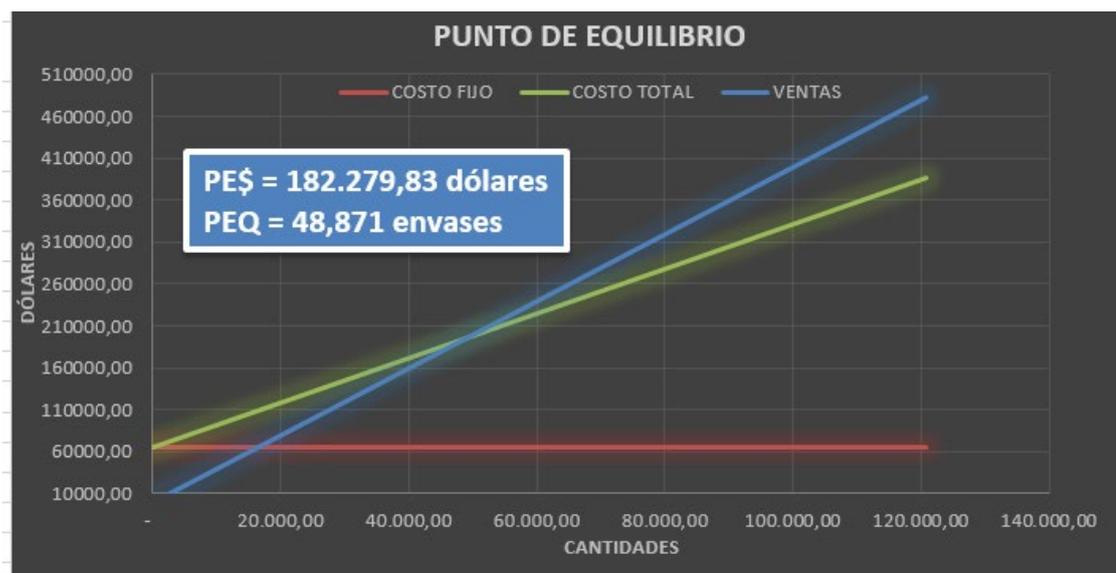


Figura 22. Punto de equilibrio

Amortización acumulada		361.00	722.00	1,083.00	1,444.00	1,805.00
Propiedad planta y equipo	32,540.00	26,276.00	20,012.00	13,748.00	14,684.00	10,220.00
Muebles y enseres	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Depreciación acum. Muebles y enseres		150.00	300.00	450.00	600.00	750.00
Equipos de oficina	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00
Depreciación acum. Equipos de oficina		44.00	88.00	132.00	176.00	220.00
Equipos de computación	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Depreciación acum. Equipos de computación		1,800.00	3,600.00	5,400.00	-	-
Maquinaria y equipos	7,700.00	7,700.00	7,700.00	7,700.00	7,700.00	7,700.00
Depreciación acum. Maquinaria y equipos		770.00	1,540.00	2,310.00	3,080.00	3,850.00
Vehículo	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00
Depreciación acum. Vehículo		3,500.00	7,000.00	10,500.00	14,000.00	17,500.00
Total activos	101,197.50	144,517.58	181,169.62	232,394.19	299,330.08	380,985.65
Pasivos						
Pasivos corrientes	-	19,155.83	23,614.66	30,871.54	39,541.61	48,392.91
Participación a los trabajadores		7,926.55	9,771.58	12,774.43	16,362.04	20,024.65
Impuesto a la renta		11,229.28	13,843.08	18,097.11	23,179.56	28,368.26
Pasivos no corrientes	60,718.50	51,194.91	40,511.36	28,526.57	15,082.05	0.00
Préstamo por pagar	60,718.50	51,194.91	40,511.36	28,526.57	15,082.05	0.00
Total pasivo	60,718.50	70,350.74	64,126.03	59,398.11	54,623.66	48,392.91
Patrimonio						
Capital social	40,479.00	40,479.00	40,479.00	40,479.00	40,479.00	40,479.00
Utilidad o pérdida del negocio		33,687.84	41,529.24	54,291.32	69,538.69	85,104.77
Utilidades retenidas			33,687.84	75,217.08	129,508.40	199,047.08
Total patrimonio	40,479.00	74,166.84	115,696.08	169,987.40	239,526.08	324,630.86
Total pasivo y patrimonio	101,197.50	144,517.58	179,822.10	229,385.51	294,149.74	373,023.76

Evaluación Financiera

Presenta el flujo neto de caja proyectado a 5 años permitiendo un proyecto realizable. El ingreso bruto es su ingreso total de todas las fuentes, antes de impuestos u otras deducciones. Su ingreso neto es el monto que le queda después de contabilizar impuestos, créditos y otras deducciones.

Tabla 84.
Flujo de Efectivo del Proyecto

Estado de flujos netos de caja proyectado						
Años 1 al 5 - USD						
Descripción	Años					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 4	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales	0.00	332,640.00	361,790.44	393,495.44	427,978.86	465,484.19
Recuperación por ventas		332,640.00	361,790.44	393,495.44	427,978.86	465,484.19
Egresos operacionales	0.00	272,886.90	290,897.07	303,884.36	315,910.07	330,635.54
Pago a proveedores		217,939.40	233,653.22	245,806.30	258,784.07	272,647.62
Gastos de ventas		8,347.50	8,485.07	8,624.90	8,767.04	8,911.52
Gastos de administración		46,600.00	48,758.79	49,453.15	48,358.96	49,076.40
Flujo operacional (a - b)	0.00	59,753.10	70,893.37	89,611.08	112,068.79	134,848.65
Ingresos no operacionales	101,197.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos a contratarse a largo plazo	60,718.50					
Aportes de capital	40,479.00					
Egresos no operacionales	101,197.50	16,433.02	35,588.85	40,047.68	47,304.55	55,974.62
Pago de intereses		6,909.43	5,749.47	4,448.23	2,988.49	1,350.97
Pago de créditos a largo plazo		9,523.59	10,683.55	11,984.79	13,444.52	15,082.05
Pago de participación de utilidades trabajadores			7,926.55	9,771.58	12,774.43	16,362.04
Pago de impuestos			11,229.28	13,843.08	18,097.11	23,179.56
Capital de Trabajo	66,852.50					
Adquisición de activos fijos	32,540.00					
Otros egresos	1,805.00					
Flujo no operacional (d - e)	0.00	-16,433.02	-35,588.85	-40,047.68	-47,304.55	-55,974.62
Flujo neto generado (c - f)	0.00	43,320.08	35,304.52	49,563.40	64,764.23	78,874.02
Saldo inicial de caja		0.00	43,320.08	78,624.60	128,188.01	192,952.24
Saldo final de caja (g + h)	0.00	43,320.08	78,624.60	128,188.01	192,952.24	271,826.26

La estimación determina una creciente utilidad para el proyecto en relación con que el proyecto no incrementara en su proyección en relación a la capacidad total proyectada que se espera vender.

Determinación de la inflación promedio del Ecuador.

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido

Tabla 85.

Determinación de la Inflación Promedio del Ecuador

2014	3.67%
2015	3.38%
2016	1.12%
2017	-0.20%
2018	0.27%
2019	-0.10%
Inflación promedio	1.36%

Tomado de: (INEC, 2020)

Determinación de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento General

Para el cálculo de la Tasa de descuento o la Tasa mínima aceptable de rendimiento general del proyecto (TMAR), se emplea la siguiente fórmula:

$$i = \% \text{recursos terceros} (\% \text{interés}) + \% \text{recursos propios} (\% \text{inflación} + \% \text{riesgo} + \% \text{riesgo} * \% \text{inflación})$$

Tabla 86.

Tasa de Descuento o TMAR

Préstamo	Tasa activa	Recursos propios	Riesgo	Inflación promedio
60.00%	11.83%	40.00%	10.00%	1.36%
<i>i=</i>	11.69%	<i>Tasa mínima aceptable de rendimiento.</i>		

Determinación de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento para el**Inversionista**

Tabla 87.

Tasa de Descuento del Inversionista

Inflación promedio	Premio al riesgo	(inflación * premio al riesgo)	Total
1.36%	10%	0.001356667	11.49%

Cálculo y Análisis de Indicadores de Rentabilidad**Escenario conservador**

Bajo el escenario conservador se analiza los indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), La Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación.

Tabla 88.
Valor Actual Neto Conservador

Años	FNC	$(1+i)^n$	Valor actual
0	-101,197.50		-101,197.50
1	43,320.08	1.12	38,784.29
2	34,752.11	1.25	27,855.71
3	48,526.11	1.39	34,823.71
4	63,120.18	1.56	40,554.06
5	76,491.86	1.74	43,999.51
Total			84,819.78

Tabla 89.
Tasa Interna de Retorno Conservador

TIR =	37,79%
Tasa de descuento	Valor actual neto (VAN)
0.0%	165,012.85
5%	125,362.09
10%	93,970.89
11.5%	85,650.80
20%	48,298.49
27.8%	23,235.19
31.03%	14,900.72
37.08%	1,426.48
40%	-4,074.89
45%	-12,662.61
50%	-19,952.77
55%	-26,267.62

Tabla 90.
Periodo de Recuperación Conservador

Años	FNC	FNC actualizado	FNC actualizado acumulado
0	-101,197.50	-101,197.50	-101,197.50
1	43,320.08	38,784.29	-62,413.21
2	34,752.11	27,855.71	-34,557.50
3	48,526.11	34,823.71	266.21
4	63,120.18	40,554.06	40,820.27
5	76,491.86	43,999.51	84,819.78

Observación: Dentro del análisis conservador se determina que el proyecto es factible para su implementación, ya que se presenta un Valor Actual Neto (VAN), positivo en dólares de \$ 84,819.78 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 37.79%, de igual manera la inversión se recupera en el tercer año.

Escenario optimista

El análisis del escenario se ha tomado un crecimiento de un 10% como se refleja en las los siguientes indicadores.

Tabla 91.
Valor Actual Neto Optimista

Años	FNC	$(1+i)^n$	Valor actual
0	-104,820.90		-104,820.90
1	62,610.90	1.12	55,991.01
2	49,401.05	1.25	39,506.90
3	65,051.37	1.40	46,522.35
4	81,773.99	1.56	52,298.44
5	97,547.89	1.75	55,790.45
Total			145,288.25

Tabla 92.
Tasa Interna de Retorno Optimista

TIR =	54.17%
Tasa de descuento	Valor Actual Neto (VAN)
0.0%	251,564.29
5.0%	199,517.53
10.0%	158,221.76
11.5%	147,260.23
20.0%	97,944.66
27.8%	64,732.36
31.03%	53,660.01
37.08%	35,723.24
40%	28,385.21
45.0%	16,910.80
50.0%	7,148.90
55.0%	-1,325.02

Tabla 93.
Periodo de recuperación Optimista

Años	FNC	FNC Actualizado	FNC Actualizado Acumulado
0	-104,820.90	-104,820.90	-104,820.90
1	62,610.90	55,991.01	-48,829.89
2	49,401.05	39,506.90	-9,322.99
3	65,051.37	46,522.35	37,199.36
4	81,773.99	52,298.44	89,497.80
5	97,547.89	55,790.45	145,288.25

Indicadores de liquidez y rentabilidad

Permite conocer los porcentajes resultantes de los diversos comparativos arrojados a lo largo de la evolución financiera del proyecto.

Tabla 94.
Indicadores de Liquidez y Rentabilidad

Descripción	Formula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez						
Prueba ácida	(Activos Corrientes - Inventarios) / Pasivo Corriente	5.29	6.08	6.49	6.71	7.25
Rentabilidad						
Margen operacional	Utilidad Operacional / Ventas	18%	20%	23%	26%	29%
Rentabilidad neta de ventas	Utilidad Neta / Ventas	10%	11%	14%	16%	18%
Rentabilidad sobre el capital (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	45%	36%	32%	29%	26%
Rentabilidad sobre la inversión (ACTIVOS – ROI)	Utilidad Neta / Activos Totales	23%	23%	23%	23%	22%

En nuestro indicador más riguroso de razón corriente se puede observar una creciente capacidad de la empresa para cancelar las obligaciones existentes sin la necesidad de sacrificar activos que se demuestren que son de fácil liquidación.

El resultado obtenido de la prueba ácida, no solo nos informa de si la empresa es capaz de hacer frente a sus deudas a corto plazo. (Lopez, 2020)

Resumen

El estudio financiero o económico es el principal dentro del desarrollo de una organización, a través del cual se puede conocer el monto a invertir. De la misma manera se define la forma de financiamiento, como es la aportación oportuna por parte de los socios y la incursión de terceros a través de un crédito bancario el cual es otorgado por la entidad pública, como la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Para conocer la factibilidad del proyecto se analiza los indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa interna de retorno (TIR), EL Periodo de Recuperación (PRI), la Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable (TMAR), este capítulo incluye además análisis de las razones financieras como liquidez y rentabilidad.

Estos parámetros se define la factibilidad y su puesta en marcha de la organización, para en base a ello contribuir también con el desarrollo de la matriz productiva del país de origen.

El análisis financiero es positivo y responde a al objetivo general del proyecto aterrizando en procesos productivos, de marketing, de infraestructura y de exportación en medios cuantificables a lo largo del tiempo.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Se cumple con el objetivo general del proyecto de negocios que comprende la creación de una empresa de exportación de semillas de chíá (salvia hispánica), a lo largo del trabajo se ha desarrollado un conjunto de metodologías aplicadas a la estructuración del modelo de negocios desde sus bases. Una de las conclusiones principales recae en la posibilidad en la actualidad del acceso a beneficios arancelarios antes inexistentes. Estos beneficios han concluido que la aplicación de este modelo de negocios en la actualidad es totalmente factible desde el ámbito de la utilidad para los inversionistas con un modelo de exportación real.
- Se han aplicado las herramientas necesarias que permiten determinar la factibilidad operacional en el país de origen. Se ha tomado en cuenta para todas y cada una de las características del ámbito ecuatoriano. Adaptando la ubicación geográfica, la estructura física, los proveedores y el talento humano a cada problema estructural que se pueda presentar a lo largo del desarrollo del proyecto. Es importante recalcar tras este proyecto y el análisis PESTEC del Ecuador el valor de los emprendimientos que constituyen la base primordial para auge económico del país en los próximos años. A través del proyecto se ha determinado que solo un conjunto estructurado de inversión inteligente puede sopesar la ausencia clara y latente de la inversión extranjera directa en el país.
- Finalmente se destaca un estudio financiero o económico acorde a la realidad de los inversionistas nacionales y a la participación de la banca pública en emprendimientos de pequeña y mediana envergadura, necesarios para desarrollar nuevas destrezas en el país que nos permita diversificar la matriz

productiva del país a través de los procesos industriales sobre productos de calidad internacional que el Ecuador posee en los diversos ámbitos de la producción nacional. El estudio financiero recalca valores apegados a la constancia de las ideas y de los planteamientos más que a una inversión inicial ostentosa. Es un alivio entender que, no solo las grandes industrias nacionales e internacionales en suelo ecuatoriano pueden diversificar su portafolio de productos en post de procesos de exportación también existen posibilidades para las PYMES que contemplan este plan desde una estructura acorde aprovechando todos los beneficios que el Ecuador les puede otorgar.

Recomendaciones

- La adaptabilidad de las empresas ecuatorianas es uno de los aspectos a tomar en cuenta, ya desde hace décadas con el anuncio de la globalización por parte de los Estados Unidos de Norteamérica no hemos visto superados por un proceso invisible e inexplicable para algunas empresas ecuatorianas. Hoy entendemos que todas las empresas a nivel mundial han vivido procesos bruscos en busca de la expansión internacional algunas de ellas han alcanzado el éxito mientras que otras tantas han desaparecido en el intento. La recomendación general es la adopción efectiva del cambio inmediato por que el proceso de la globalización es imparable y el Ecuador debe afrontarlo.
- El control de la ineficiencia técnica y las filtraciones es algo necesario para el país y para la empresa nacional. Comprendemos que cada vez este tipo de términos nos transforman un territorio no competitivo y poco demandado a nivel internacional. Estos términos no solo aplican para la empresa, pero si los diviso como base para la transformación de la sociedad desde la base, no desde las estructuras ya caducas y corruptas de poder determinadas por el estado.

- La negociación debe presentarse como una habilidad permanente del empresariado ecuatoriano dejar de percibirnos como víctimas de un sistema ayudaría mucho. Por qué tendríamos que enfocarnos en perder siempre, si el Ecuador posee productos de gran calidad y de primer nivel. Ya no solo son los cultivos tradicionales los que imperan en el país de la modernidad, el mundo se ha transformado gracias al fenómeno de las comunicaciones, y productos que antes solo eran consumidos en América Latina hoy tienen una vitrina mundial. Aprovechar las características climáticas y geográficas del país para el desarrollo agropecuario y acompañarlo con empresas con un argumento fuerte de negociación es uno de los caminos inmediatos para la transformación productiva del país.

Referencias bibliográficas

- Abarza, F. (20 de Octubre de 2019). *Estrategia de diferenciación: ejemplos en empresas logísticas*. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/estrategia-de-diferenciacion-ejemplos>
- Aguilar, E. (Abril de 2015). *Repositorio UEES*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/391/1/Paper%20Eduardo%20Aguilar.pdf>
- ARCSA. (2019). *Permiso de funcionamiento*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Ayala, S. (2018). *Producción de la chía*. Recuperado el 3 de Febrero de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/medio-mundo-habla-hoy-chia.html>
- Ayala, S. (2019). *Revista Lideres*. Obtenido de ¿Por qué medio mundo habla hoy de la chía?: <https://www.revistalideres.ec/lideres/medio-mundo-habla-hoy-chia.htm>
- Banco Central del Ecuador . (19 de Octubre de 2019). *Índice inflacionario* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201910.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Educación financiera*. Recuperado el 3 de Febrero de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/educacion-financiera-poblacion-empresas-bce.html>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Estadísticas de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/c-externior>
- Bauer, S. (2019). *Proecuador, Alertas Comerciales*. Recuperado el 3 de Febrero de 2020, de <https://www.proecuador.gob.ec/el-canal-preferido-de-los-suizos-para-realizar-compras-aun-son-las-tiendas/>

- BLOG LN. (26 de Mayo de 2017). *¿QUÉ ES DESIGN THINKING? PENSAMIENTO DE DISEÑO*. Obtenido de <https://www.luisan.net/blog/disenio-grafico/que-es-design-thinking>
- Bravo, S. (2016). *Contratos modernos empresariales : contratos atípicos e innominados*. Lima: Lima : Editora y distribuidora ediciones legales.
- Capitani, M. (22 de Marzo de 2013). *Caracterización y funcionalidad de subproductos de chía (Salvia hispanica L.)*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/26984>
- Cefla, O. (08 de Abril de 2015). *Repositorio Digital Institucional de la Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/10365>
- CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. (2020, Marzo 1). *The World Factbook*. Retrieved from Publications: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/344.html>
- COMEX. (2017). *Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de <http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf>
- Comunidad Andina. (10 de Junio de 2019). *Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP)*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=152>
- Comunidad de Madrid. (2018). *Análisis y cuantificación de riesgo*. Obtenido de http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/4AnalisisycuantificaciondelRiesgo%28AR%29_es.pdf
- Corporación Financiera Nacional. (18 de Abril de 2019). *Lineamientos de crédito*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/>

- Cuerpo de bomberos. (2018). *LUAE*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de <https://www.bomberosquito.gob.ec/>
- DatosMacro. (1 de Mayo de 2020). *Suiza: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/suiza>
- Delgado, D., & Chávez, G. (Abril de 2018). Las PYMES en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 3 de Febrero de 2020, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- Ecoembes. (17 de Septiembre de 2015). *¿Cómo se recicla en Europa?* Obtenido de <https://www.ecoembes.com/es/planeta-recicla/blog/como-se-recicla-en-europa>
- EFTA. (Marzo de 2020). *Ecuador Main Agreement*. Obtenido de https://www.efta.int/sites/default/files/documents/legal-texts/free-trade-relations/ecuador/EFTA-Ecuador-Main_Agreement.PDF
- El Comercio. (23 de Julio de 2020). *Cancillería informó a China que protegerá zona económica exclusiva en el océano Pacífico*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/cancilleria-ecuador-china-flota-galapagos.html>
- FAO . (2001). *SUIZA*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de <http://www.fao.org/3/y1669s/y1669s0e.htm>
- FAO-CEPAL. (16 de Junio de 2020). *Cómo evitar que la crisis del COVID-19 se transforme en una crisis alimentaria*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/videos/lanzamiento-informe-fao-cepal-como-evitar-que-la-crisis-covid-19-se-transforme-crisis>

Frascos y Botellas. (22 de 11 de 2015). *Frasco de Vidrio para Conservas de 260 ml.*

Obtenido de <http://www.frascosybotellas.com/producto/frasco-de-vidrio-para-conservas-de-260-ml/>

Frascos y Botellas. (22 de 11 de 2015). *Frasco de Vidrio para Conservas de 500 ml.*

Obtenido de <http://www.frascosybotellas.com/producto/frasco-de-vidrio-para-conservas-de-500-ml/>

Frohlicher, R. (2019). *Factores sociales del país de Suiza*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de

<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/es/home/wirtschaft/soziale-aspekte.html>

Garcés, D., & Castro, R. (2016). *PROECUADOR*. Recuperado el 17 de Febrero de

2020, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Boletin-de-Inteligencia-Comercial-OCE-Hamburgo-Enero-2016-SI1.pdf>

GestioPolis. (08 de Agosto de 2001). *¿Qué es la cadena de valor?* Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Grupo RBA Lifestyle. (2016). *Semillas de chia, las reinas del OMEGA 3*. Recuperado

el 3 de Febrero de 2020, de Cuerpo y Mente:

https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/semillas-chia-propiedades-usos-beneficios_1070

Hapag- Lloyd. (2020). *Productos y Servicios*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de

<https://www.hapag-lloyd.com/es/home.html>

Heineman, J. (2019). *Aspectos claves de la protección ambiental*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de

<https://houseofswitzerland.org/es/taxonomy/term/6/aspectos-clave-de-la-proteccion-ambiental-en-suiza>

- Hernández, B. (26 de Octubre de 2018). *Honest Green, el fenómeno healthy food que revoluciona Madrid*. Obtenido de <https://viajar.elperiodico.com/gastro/honest-green-fenomeno-healthy-food-revoluciona-madrid>
- IEPI. (2018). *Requisitos*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/requisitos/>
- Imports, C. f. (2019). *Market Information*. Obtenido de CBI: <https://www.cbi.eu/market-information/>
- Index Mundi. (2017). *Suiza distribución por edad*. Recuperado el 3 de Febrero de 2020, de https://www.indexmundi.com/es/suiza/distribucion_por_edad.html
- INEC. (30 de Junio de 2020). *Inflación*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/inflacion/>
- INEN. (26 de febrero de 2014). *Instituto Nacional Ecuatorano de Normalización*. Obtenido de Norma Técnica Ecuatoriana NTE - 1334 - 1: <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/1334-1-4.pdf>
- Komiya, A. (19 de Diciembre de 2019). *¿Qué son las estrategias de marketing? (definición, ejemplos y cómo formularlas)*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-marketing/>
- Kotler, P. (2014). *Fundamentos del Marketing*. México : Prentice Hall.
- LinkedIn Solutions. (2018). *LinkedIn Solutions*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de https://business.linkedin.com/es-es/sales-solutions/cx/17/09/b2b-sales-leads-demo-sem?cid=7010d000001BY7o&src=google&trk=sem_lss_gaw&veh=Google_Search_LATAM_HLA_NB-Sales_Beta_DR_Spanish_Evergreen_375035173349__%2Bestrategia%20%2Bde%20%2Bventas_b_c__&mcid=6

Lopez, D. (20 de Marzo de 2020). *Prueba ácida*. Obtenido de

<https://numdea.com/prueba-acida.html>

Metro Ecuador. (30 de Junio de 2020). *Trabajo, un panorama incierto en el Ecuador*.

Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2020/06/30/trabajo-panorama-incierto-ecuador.html>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana . (2 de Julio de 2019).

Ecuador y Suiza negociará un convenio bilateral de inversiones . Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-suiza-negocios-convenio-bilateral.html>

Montero, X. (2020). BCS ÖKO Garantie: Sus certificados son claves en mercados internacionales. *Líderes*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de

<https://www.revistalideres.ec/lideres/bcs-oeko-garantie-certificados-son.html>

Moraes, D. (14 de Diciembre de 2018). *¿Analiza la competencia con las 5 fuerzas de*

Porter y potencia los resultados de tu negocio! Obtenido de

<https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>

National Geographic. (16 de Marzo de 2019). *Acuerdo de la ONU para reducir los*

plásticos en 2030 . Obtenido de https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/acuerdo-onu-para-reducir-plasticos-2030_14029

NATURKOST. (2019). *Govinda Bio Weisse Chia-Samen 200 g* . Obtenido de

<https://www.nu3.ch/products/govinda-bio-chia-samen-weiss-200-g-id-15763>

OPTIMYS. (2019). *Graines de Chia BIO - 300g*. Obtenido de <https://www.optimys-shop.com/fr/graines-de-chia/12-graines-de-chia-300g-7640149390117.html>

PAM Portal de servicios . (2018). *LUAE*. Obtenido de

<https://pam.quito.gob.ec/SitePages/ListadoFormularios.aspx?Grupo=LUAE>

- Presencia Suiza. (2017). *El sistema político Suizo*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/es/home/politik/uebersicht/politisch-es-system-der-schweiz---fakten-und-zahlen.html>
- PRO ECUADOR . (9 de Abril de 2018). *Análisis de Mercados Internacionales* . Obtenido de https://issuu.com/pro-ecuador/docs/boletinmar_abr_88ad81c61e0353
- PRO ECUADOR. (2019). *Comercio Bilateral entre Ecuador y Suiza*. Recuperado el 3 de Febrero de 2020, de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.
- PromPerú. (2017). *Perfil del mercado chía en Suiza*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/153179743rad26D2B.pdf>
- Ramos, E. (2019). *Crece la demanda de semillas de chía en el mercado europeo*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de Reporte del Centro para la Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo: <https://agraria.pe/noticias/crece-la-demanda-de-semillas-de-chia-en-el-mercado-europeo-19089>
- RatioForm. (1 de Enero de 2020). *Cajas de cartón ultra resistentes*. Obtenido de <https://www.ratioform.es/Cajas-de-carton-madera-o-plastico/Cajas-de-carton/Cajas-de-carton-plegables-FEFCO-0201/Cajas-de-carton-ultra-resistentes/W459/>
- Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. . Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Riquelme, M. (12 de Abril de 2020). *¿Qué es la Depreciación?* Obtenido de <https://www.webyempresas.com/depreciacion/>

Romero, D. (1 de Diciembre de 2019). Nuevas políticas gubernamentales. *El Comercio*.

Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-presentara-informacion-adicional-paro.html>

Saltos, E. (2017). *Cambio de la matriz productiva*. Recuperado el 3 de Febrero de 2020,

de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/156->

[Texto%20del%20art%C3%ADculo-153-1-10-20171224.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/156-Texto%20del%20art%C3%ADculo-153-1-10-20171224.pdf)

Sánchez, C. (08 de Noviembre de 2018). *HNS Blog*. Obtenido de

<https://www.hsnstore.com/blog/semillas-de-chia/>

SENAE. (27 de Marzo de 2019). *Consolidadoras y desconsolidadoras*. Obtenido de

<https://www.aduana.gob.ec/wp->

[content/uploads/2017/05/CONSOLIDADORAS-DESCONSOLIDADORAS-DE-CARGA.xls](https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/CONSOLIDADORAS-DESCONSOLIDADORAS-DE-CARGA.xls).

SIICEX. (2012). *SIICEX*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/153179743rad26D2B.pdf>,

Strimport AG. (2020). *Contact us*. Obtenido de

<https://www.strimport.ch/underconstruction.html>

Supermercados de Suiza . (01 de Mayo de 2019). *Supermercados de Suiza* . Obtenido

de

https://www.yelp.es/search?cflt=grocery&find_loc=Z%C3%BArich%2C+Z%C3%BCrich

Swissinfo. (25 de Enero de 2008). *Suiza, el país más respetuoso con el medio ambiente*.

Obtenido de <https://www.swissinfo.ch/spa/suiza--el-pa%C3%ADs->

[m%C3%A1s-respetuoso-con-el-medio-ambiente/6387662](https://www.swissinfo.ch/spa/suiza--el-pa%C3%ADs-respetuoso-con-el-medio-ambiente/6387662)

- Tapia, E. (16 de Julio de 2020). *La economía del Ecuador sería la segunda más afectada en la región, según el FMI*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-ecuador-afectada-pandemia-fmi.html>
- Touza, R. (04 de 10 de 2019). *Modelo Canvas*. Obtenido de <https://robertotouza.com/modelo-canvas-explicado-en-detalle-y-con-ejemplos/>
- Ultima Hora. (12 de Agosto de 2015). *Precio de chía baja a USD 800 la tonelada por sobreoferta*. Obtenido de <https://www.ultimahora.com/precio-chia-baja-usd-12000-usd-800-la-tonelada-sobreoferta-n819971.html>
- Van Steen, M., & Saurenbach, C. (15 de marzo de 2017). *Delegación de la Unión Europea en Ecuador*. Obtenido de Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Vargas, G. (2012). *Introducción a la Teoría Económica*. Mexico: Pearson.
- VERSANT NATURKOST. (2019). *Suchergebnis für "CHIA"*. Obtenido de <http://www.naturkostversand.de/Gesundheits-und-Wellness-Erzeugnisse/BIO-Chia-Samen-200g.html?listtype=search&searchparam=CHIA>
- Word Economic. (2018). *Factores políticos y económicos*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/suiza/politica-y-economia>
- World Economic Forum. (2010). *Suiza, número tres del mundo en materia tecnológica*. Recuperado el 17 de Febrero de 2020, de <https://www.swissinfo.ch/spa/economia/suiza--n%C3%BAmero-tres-del-mundo-en-materia-tecnol%C3%B3gica/6578940>

World Freight Rates. (2019). *Calculadora de Flete*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020,
de <https://www.worldfreightrates.com/es/freight>

WTO. (2020). *Las medidas antidumping*. Obtenido de Temas comerciales:
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/adp_s/adp_s.htm

Apéndices

Apéndice A: Correos de Operadores Logísticos en Ecuador

Asunto **RE: Solicitud a ACGROUP LOGISTICS**
 De Michael Bohorquez <mbohorquez@acgroupecuador.com>
 Remitente Michael Bohorquez <mbohorquez@acgroupecuador.com>
 Destinatario <admin@floralma.com>, <marcolizano@icloud.com>
 Cc <flosada@acgroupecuador.com>
 Fecha 2020-07-21 16:29



- REGISTRO DE DATOS_ ACGROUP CLIENTE.docx (~28 KB)
- CARTA COMPROMISOS PARA CLIENTES.docx (~37 KB)

Estimado Marco, buen día.

Agradecemos su email y nos tenga presente para sus requerimientos.

Por favor tener en cuenta la tarifa a aplicar:

Flete Marítimo: USD 95.00 t/m3 min. USD 190.00
 Validez: 20/08/20

Cargos Locales en Origen:

USD 134,40.00/ BI Manejo y Administración
 USD 56,00 Transmision Ecuapass
 USD 16.00 w/m LCL Handling
 **USD 67,20/BI Emision de BL
 USD 200,00 Inspección (en caso de que aplique)

Adicional por favor tener en cuenta que Acgroup por ser empresa certificada BASC requiere cumplir con ciertos protocolos de seguridad antes de proceder con la coordinación/reserva del embarque, entre ellos está que el exportador debe proporcionar cierta documentación (adjunto documento PDF)

Thanks and best regards,

Michael Bohorquez

Inside Sales

AcGroup WorldWide Ecuador S.A

Cdla. Kennedy Norte, Calle Flores Perez y Calle Clotario Paz

Edf. Atlantis, Piso 5

Guayaquil - Ecuador

PBX : 593-4-2680100 (Ext.:113)

FAX : 593-4-2681803

CEL. : 593-995433814

Email: mbohorquez@acgroupecuador.com

Web: www.acgroupecuador.com

ACGROUP 
 Logistics



BASIS ALIANCE OF BOUND OPERATORS
 BASC CERTIFIED
 ECU-GYE-00382-1-1

TT CLUB 
 Mutual Insurance Limited



Accredited
 Agent

SINCE
 2003

Reporting-UA: aoc.ec; Microsoft Outlook 14.0
Final-Recipient: rfc822;ops.gye@aoc.ec
Original-Message-ID: <8adacff77e490aa373ccb44bbb2afd7@floralma.com>
Disposition: manual-action/MDN-sent-automatically; displayed

Un cordial saludo.

En respuesta a solicitud, procedo a detallar la tarifa correspondiente.

Cargos aplicados por la empresa:

Valor del transporte maritimo: 100 USD tm3.

Administracion local: 130 USD.

LCL 17,50 USD.

ECUAPASS 60 USD.

BL 68 USD.

Favor considerar que los valores son referenciales, la empresa requiere que usted complete requerimientos adicionales para cumplir con su solicitud y asesorarlo de mejor manera. Le solicitamos comunicarse con nuestras oficinas.

Representante de Ventas – Sales Representative:

Veronica Palacios
e-mail: Veronica.palacios@aoc.ec
593 9 3956 7647



Servicio al Cliente & Pricing supervisor - Customer Service

Mishell Portilla
e-mail: imports@aoc.ec
Movil: 09 9838 4171

Apéndice B: Correo de Distribuidor en Zürich

Ihre Nachricht

An: Strimport AG
 Betreff: Strimport AG requirement
 Gesendet: Dienstag, 21. Juli 2020 02:32:34 (UTC+01:00) Amsterdam, Berlin, Bern, Rome, Stockholm, Vienna

wurde am Dienstag, 21. Juli 2020 06:44:47 (UTC+01:00) Amsterdam, Berlin, Bern, Rome, Stockholm, Vienna gelesen.

Final-recipient: RFC822; info@strimport.ch
 Disposition: automatic-action/MDN-sent-automatically; displayed
 X-MSExch-Correlation-Key: RTS1Wkga5EqLdC82MrFwtg==
 X-Display-Name: Strimport AG

Nous avons reçu votre e-mail. Pour l'entrée de nouveaux fournisseurs, nous vous demandons de contacter Eric Zuurmond aux bureaux de Zurich.

Vous pouvez contacter le téléphone 044 272 66 25. Eric chargera de mieux conseiller votre demande.

Nous vous suggérons de disposer des documents électroniques suivants:

- Nom spécifique du produit (soit en allemand, français et / ou italien)
- Dimensions en système métrique
- Prix de vente unitaire - Dans le cas de produits avec divers mélanges et ingrédients, le poids de chaque composant doit être précisé. Tous les poids et mesures doivent être conformes aux réglementations de l'Office fédéral de métrologie.
- Nom du producteur et / ou distributeur du produit
- Pays d'origine
- Date d'expiration.
- Date d'expiration
- Facture commerciale
- Connaissance
- Liste de colisage
- Certificat d'origine
- Certificats spéciaux dans le cas des denrées alimentaires, du bétail et des produits animaux.

N'oubliez pas que tous les produits ne peuvent pas accéder au marché suisse. Nous vous recommandons de suivre les règles de notre conseiller et de fournir tous les documents requis.

Nous nous engageons à évaluer votre proposition une fois qu'elle répond aux exigences.

N'oubliez pas également que vous devez vous conformer à toutes les exigences des douanes suisses avant d'envoyer l'offre formelle.

Ferdo Delmo

Verkauf | Markt

+41 44 272 66 25

info@strimport.ch



Apéndice C: Declaración del Exportador para Ingreso de Productos a Suiza.



Suisse - Schweiz - Svizzera

ATTESTATION FOR EXPORTATION

Exporter declaration

Exporter :		Country of origin of goods :	
Consignee:		Country of destination :	
Means of conveyance :		Invoice number :	
Description of products :			
Gross mass (kg) :	Net mass (kg) :	Number and kind of packages :	Marks and batch numbers :
The undersigned confirms that : - the above mentioned products are in compliance with the legal requirements of Switzerland - these products can be freely sold in Switzerland - these products are fit for human consumption - these products are not, to the present state of knowledge, harmful to human health - the company that produced these goods has implemented a quality assurance system			
Enclosures :			
Name and function :	Place :	Date :	Signature :

Official authority attestation

The undersigned Official Food Law Enforcement Authority certifies that all food and their ingredients brought into circulation in Switzerland must be produced according to the swiss food law. According to these regulations, food does not only have to be produced under faultless hygienic conditions but above all may not contain any substances which could be harmful to health in character or amount. In this respect the exporting company is under control by the official food law enforcement authorities.			
The head of the official authority :			
Certificate No :	Place :	Date :	Signature and stamp :