



**Universidad Internacional del Ecuador**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Tesis de grado para la obtención del título de Licenciado en Negocios  
Internacionales**

**Tema:**

**Plan de Negocios para la Exportación de Snacks Saludables Derivados del Aguacate  
Ecuatoriano a Países Bajos**

**Autores:**

**Xavier Muñoz Abril  
Andrea Murrieta Garrido  
Héctor Pérez Seminario**

**Directora Académica:**

**María Auxiliadora Guerrero PhD.**

**Guayaquil – Ecuador**

**2022**

## **CERTIFICACIÓN: AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Declaramos bajo juramento que este trabajo titulado Plan de Negocios para la Exportación de Snacks Saludables Derivados del Aguacate Ecuatoriano a Países Bajos, es de nuestra 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.

Xavier Arturo Muñoz Abril

CC. 0919916080

Andrea Elizabeth Murrieta Garrido

CC. 0919559401

Héctor Junior Pérez Seminario

CC. 0932593775

## DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotros en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Plan de Negocios para la Exportación de Snacks Saludables Derivados del Aguacate Ecuatoriano a Países Bajos, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE para hacer uso del contenido de la presente obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos de uso de este trabajo corresponden a la Universidad Internacional del Ecuador. La responsabilidad legal del contenido del documento corresponde exclusivamente a los autores.

Xavier Arturo Muñoz Abril

CC. 0919916080

Andrea Elizabeth Murrieta Garrido

CC. 0919559401

Héctor Junior Pérez Seminario

CC. 0932593775

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

Gustavo Vega, PhD.

Rector

Ramiro Canelos, PhD.

Vicerrector Académico

Patricio Torres, PhD.

Decano Facultad de Ciencias Administrativas

## **MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

María Auxiliador Guerrero, PhD.

Directora Académica

Cristina Plúa Muñoz, MBA.

Coordinadora carrera Negocios Internacionales

Viviana Medina Vergara, MBA.

Coordinadora carrera Administración de Empresas

Tania Palacios Sarmiento, MGS.

Coordinadora carrera Marketing

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por ser el eje de nuestras vidas y por bendecirnos con la oportunidad de poder cumplir nuestro sueño de terminar una carrera universitaria.

Agradecemos también a nuestro tutor de tesis Jorge Izaguirre por la dedicación y apoyo que nos ha brindado en este trabajo para que pueda ser finalizado con éxito. Asimismo, agradecemos a nuestra directora de carrera Cristina Plúa y a todos los profesores que nos han impartido clases a lo largo de nuestra vida universitaria, ya que sus enseñanzas han sido aplicadas en este trabajo de titulación y sin sus cátedras y excelente pedagogía no habiéramos podido encontrarnos en esta instancia el día de hoy.

Para finalizar agradecemos a nuestros familiares por ser nuestros soportes durante todo este camino universitario, sin ellos nuestras vidas no tendrían sentido.

A todos, muchas gracias.

*Autores: Xavier Muñoz, Andrea Murrieta, Héctor Pérez*

## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico primero a Dios por todas las bendiciones que recibo día a día; a mi papi en el cielo por incentivar me a seguir adelante, a mi mami en la tierra por todos los valores inculcados y a mi esposa e hijos que son mi razón de despertar y lucha cada día, sin ellos no hubiera sido posible este logro. Hoy celebro la vida y el esfuerzo elevando mis oraciones al cielo, antes cerraba los ojos y soñaba con este momento que hoy es realidad. Gracias a mis compañeros de carrera y a los profesores por ayudarnos a buscar nuestra mejor versión a cada instante y en general, a todas las personas que de alguna manera estuvieron directa o indirectamente involucradas en esta meta alcanzada.

*Autor: Xavier Muñoz Abril*

El presente trabajo de titulación está dedicado de manera especial a mis padres José Gonzalo y Maritza por todo su amor y por ser mi constante soporte y apoyo a lo largo de mi vida y en todos los aspectos; a mi abuelo Alfonso quien en vida me enseñó que puedo hacer realidad todos mis sueños con esfuerzo y dedicación, sé que desde el cielo se siente orgulloso de mis logros; a mis hermanos José y Christopher, a mi cuñada Lucía y a mis sobrinos Anahí, José Fernando, José Gonzalo, Isabela, María de los Ángeles, Melissa y Christopher; porque me han alentado a seguir adelante a pesar de las dificultades; y para finalizar, a mis amigas Viviana, Natalia, Sandra, Paola y Shessy porque sin sus palabras de aliento y su sincera amistad, no hubiera podido levantarme y continuar.

Para todos ellos está dedicado este gran logro con todo mi corazón.

*Autor: Andrea Murrieta Garrido*

Dedico este trabajo de titulación a mi hermosa familia, en especial a mis padres Norma y Edgardo, quienes siempre creyeron en mí, dándome ejemplo de superación, sacrificio y enseñándome a valorar todo lo que tengo.

A Anahí mi esposa, por brindarme su tiempo y amor incondicional en cada sueño que me propongo cumplir.

A mis hijos Sebastián, Diego y Matías, por todo el tiempo que sacrificaron para poder brindarme ese espacio y poder cumplir con mis responsabilidades académicas.

*Autor: Héctor Pérez Seminario*

## Índice de contenido

RESUMEN .....	14
ABSTRACT .....	15
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	16
1.1 Antecedentes .....	17
1.2 Declaración del Problema .....	18
1.3 Propósito de la Investigación .....	20
1.4 Importancia del Estudio .....	21
1.5 Preguntas de Investigación .....	21
1.6 Definiciones .....	22
1.6.1 Conceptos Generales del producto .....	22
1.6.2 Conceptos de Internacionalización.....	23
1.6.3 Conceptos Estratégicos: .....	24
1.6.4 Conceptos de Marketing: .....	28
1.7 Asunciones .....	29
1.8 Limitaciones.....	29
1.9 Delimitaciones .....	30
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y DIAGNÓSTICO .....	31
2.1 Marco Teórico.....	31
2.2 Resultados de Estudio de Mercado .....	32
2.3 Consejos de Negociación con Países Bajos .....	33
2.4 Situación Comercial del Ecuador.....	34
2.5 Estructura Estratégica del Negocio.....	34
2.5.1 Misión.....	34
2.5.2 Visión.....	35
2.5.3 Valores .....	35
2.5.4 Objetivos .....	35
2.5.5 Políticas.....	36
2.5.6 Estrategias .....	37
2.5.7 Aspectos críticos para la sostenibilidad .....	38
2.5.8 Responsabilidad social .....	38
2.6 Estudio Estratégico: .....	39

2.6.1 Análisis Pestel.....	39
2.6.2 Fuerzas de Porter.....	41
2.6.3 Análisis FODA.....	42
2.6.4 Matriz BCG.....	43
2.7 Segmentación de Mercado.....	45
2.8 Target.....	47
2.8 Plan de Marketing.....	48
2.8.1 Marketing Mix.....	48
2.9 Análisis de las Múltiples Variables del Comercio Internacional.....	55
2.9.1 Mercados que ofrecen ventajas: Acuerdos comerciales celebrados entre el país exportador e importador.....	55
2.9.2 Barreras No Arancelarias.....	56
2.9.3 Preferencias Arancelarias.....	56
2.9.4 Conocer las exigencias, regulaciones y requisitos del país destino para tu producto.....	57
2.9.5 Proceso de Importación / Exportación.....	57
2.9.6 Transporte internacional adecuado para el producto.....	60
2.9.7 Empaque y etiquetado.....	60
2.9.8 Canales de distribución.....	61
2.9.9 Proceso de logística y transporte.....	61
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.1 Diseño de la investigación.....	62
3.2 Fundamentación Teórica.....	62
3.3 Tipo de investigación.....	63
3.4 Técnicas de investigación.....	64
3.5 Población.....	64
3.6 Características de la Muestra.....	64
3.7 Análisis de resultados.....	65
3.7.1 Encuestas.....	65
3.7.2 Focus Group.....	69
CAPITULO 4: PROPUESTA.....	70
4.1 Estudio Organizacional.....	70
4.1.1 Tipo de empresa.....	70
4.1.2 Logotipo.....	70
4.1.3 Organigrama.....	71
4.1.4 Puestos.....	71

4.1.5 Matriz de Riegos .....	73
4.2 Estudio Legal .....	74
4.2.1 Constitución de la empresa. ....	74
4.2.2 Registro de Patentes .....	76
4.2.3 Registro de Marcas.....	77
4.2.4 Otros Contratos .....	78
<b>CAPITULO 5: FINANCIACIÓN O COSTEO DE LA PROPUESTA E IMPACTO ECONÓMICO .....</b>	<b>79</b>
5.1 Presupuesto. ....	79
5.1.2 Presupuesto de inversión.....	82
5.1.3 Cronograma de pagos de inversión. ....	82
5.2 Supuestos Financieros.....	83
5.3 Estados financieros .....	84
5.4 Evaluación financiera.....	86
5.5 Análisis de Sensibilidad.....	87
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
6.1 Conclusiones .....	89
6.2 Recomendaciones .....	89
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
Anexo 1. Encuesta a consumidores .....	93
Anexo 2. Modelo de Escritura de Constitución Sociedad Anónima de Capital Fijo.....	94
Anexo 3. Ejemplo de Factura Comercial .....	98
Anexo 4. Ejemplo de Packing List .....	99

## Índice de Tablas

Tabla 1. Objetivos Estratégicos .....	36
Tabla 2. Segmentación modelo TSM .....	46
Tabla 3: Especificaciones del producto .....	48
Tabla 4. Cuadro de descuentos por segmento .....	51
Tabla 5. Retailers en Países Bajos .....	53
Tabla 6. Exportaciones de Ecuador al mundo – Top 5.....	56
Tabla 7. Pregunta 1: ¿Con cuanta frecuencia consumes alimentos saludables? .....	66
Tabla 8. Pregunta 2: ¿Si existiera un snack saludable a base de aguacate, lo comprarías? .....	66
Tabla 9. Pregunta 3: ¿Cuánto estuvieras dispuesto a pagar por un snack saludable en empaque personal? .....	67
Tabla 10. Pregunta 4: ¿Dónde te gustaría poder conseguir el snack? .....	68
Tabla 11. Presupuesto General .....	79
Tabla 12. Presupuesto Terreno y Edificación.....	79
Tabla 13. Presupuesto Equipos y Maquinarias.....	80
Tabla 14. Presupuesto Muebles y Enseres .....	80
Tabla 15. Presupuesto Equipos de Oficina.....	81
Tabla 16. Presupuesto Equipos de Oficina.....	81
Tabla 17. Presupuesto Vehículos.....	82
Tabla 18. Presupuesto Constitución .....	82
Tabla 19. Origen de la Inversión .....	82
Tabla 20. Cronograma de pagos de la Inversión .....	83
Tabla 21. Ingresos por contenedor 40NOR .....	83
Tabla 22. Costos de Producción .....	84
Tabla 23. Gastos de funcionamiento .....	84
Tabla 24. CCPP y Tasa de descuento .....	86
Tabla 25. Análisis de Sensibilidad .....	87

## Índice de Gráficos

Figura 1: Banderas de Países Bajos y Ecuador.....	17
Figura 2. Diagrama Espina de Pescado .....	19
Figura 3. Estructura de análisis FODA.....	26
Figura 4. Matriz BCG.....	27
Figura 5. Marketing Mix .....	29
Figura 6. Lean Canvas .....	31
Figura 7. Cadena de Valor.....	32
Figura 8. Matriz BCG - Bolicate .....	44
Figura 9. Deep Dive .....	45
Figura 10. División del mercado retail sector alimentos .....	46
Figura 11. Buyer Persona .....	47
Figura 12: Presentación final del Producto.....	49
Figura 13. Presentación del producto en Tiras .....	49
Figura 14. Ejemplo de tabla nutricional del producto .....	50
Figura 15. Visualización de la feria De Nationale GezondheidsBeurs .....	54
Figura 16. Ejemplo de página web .....	55
Figura 17. Diagrama del proceso de exportación de mercaderías. ....	61
Figura 18: Diagrama de Metodología.....	62
Figura 19: Cálculo de muestra.....	65
Figura 20. Respuestas Pregunta 1 .....	66
Figura 21. Respuestas Pregunta 2.....	67
Los resultados demuestran que los productos de aguacate, específicamente en forma de snacks, son bien recibidos por el consumidor del mercado al que se quiere llegar. ..	67
Figura 22. Respuestas Pregunta 3.....	67
Los resultados demuestran que el rango de precios de compra deseable por el consumidor ronda entre \$1.01 - \$1.50 y da un margen de beneficio a los retailers al momento de comercializar. ....	68
Figura 23. Respuestas Pregunta 4.....	68
Los resultados demuestran que los consumidores optan por comprar los productos en supermercados e hipermercados o grandes distribuidores, por lo que la estrategia de comercialización deberá enfocarse en estos canales de distribución. ....	68
Figura 24. Logotipo ECUAPALTA S.A. ....	70
Figura 25. Organigrama Ecuapalta S.A.....	71
Figura 26. Ubicación de áreas en oficinas .....	71
Figura 27. Balance General .....	85
Figura 28. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	85
Figura 29. VAN y TIR.....	86
Figura 30. Payback .....	86
Figura 31. Análisis de sensibilidad VAN .....	87
Figura 32. Análisis de sensibilidad TIR .....	88
Figura 33. Análisis de sensibilidad B/C .....	88

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de crear la empresa ECUAPALTA S.A. y la internacionalización de snacks saludables derivados del aguacate ecuatoriano hacia Países Bajos. Se tuvo como objetivo diseñar un plan de exportación completo, realizando un diagnóstico que permita conocer el estado actual del mercado objetivo y la comercialización retail de los productos del portafolio por medio de un análisis de consumo de alimentos saludables y la cultura en ese país; el cual nos condujo a la siguiente interrogante: ¿En qué medida la empresa ECUAPALTA S.A. podrá exportar snacks saludables a base de aguacate al mercado retail de Países Bajos, asegurando su rentabilidad económica?

***Palabras clave:*** snacks saludables a base de aguacate, Países Bajos, mercado retail, exportación.

## ABSTRACT

This research was made for the creation of the company ECUAPALTA S.A. and the internationalization of healthy snacks derived from Ecuadorian avocado to the Netherlands. The objective was to design a complete export plan, making a diagnosis that allows knowing the current state of the target market and the retail marketing of the portfolio's products through an analysis of the consumption of healthy foods and the culture in this country; coming to the following question: ECUAPALTA S.A. will be able to export healthy avocado-based snacks to the retail market in the Netherlands, ensuring its economic profitability?

**Keywords:** healthy avocado-based snacks, Netherlands, retail market, export.

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Mundialmente la alimentación saludable no solo se ha convertido en una tendencia en alza, sino que ha evolucionado a través de los años. Inició con el consumo de alimentos saludables “de la huerta al plato” y hoy en día ya existen alimentos saludables procesados con componentes nutricionales y que tienen alta comercialización, ya que el consumidor es más consciente de lo que come.

Por sus excepcionales oportunidades en el comercio internacional, el aguacate Hass es uno de los productos no tradicionales de Ecuador que le da al país mejores expectativas para la exportación; y en la actualidad, nuestro país tiene la oportunidad de llegar al mercado de Países Bajos exportando snacks saludables debido a los tratados comerciales multilaterales vigentes, y también, porque el sector de snacks ecuatorianos usa como insumos una gran variedad de productos cuya materia prima utilizada es de alta calidad gracias a la ubicación y condiciones climatológicas en el país, dando como resultado un mayor reconocimiento y posicionamiento a nivel internacional (elproductor,2020).

En base a lo antes indicado, este proyecto de investigación se enfocó en la exportación de snacks producidos a base de la deshidratación del aguacate ecuatoriano tipo Hass, saborizado y en forma de bolitas para el consumo con la marca “Bolicate” y la factibilidad logística para ingresar estos productos en el mercado retail neerlandés y comercializarlos obteniendo la mayor rentabilidad posible, lo que favorecerá la balanza de pagos local.

## 1.1 Antecedentes



*Figura 1: Banderas de Países Bajos y Ecuador*

Países Bajos es un país europeo ubicado al noroeste del continente; considerado por los productores ecuatorianos como un país atractivo cuando se trata de hacer negocios, debido a su ubicación estratégica, estructura comercial, y que en este país se encuentra el puerto de Rotterdam, que lo hace accesible para la distribución de productos en otros países de Europa, por lo que se basa en una economía de mercado abierta y que depende en gran medida del comercio internacional.

Desde la segunda guerra mundial, y gracias a los tratados con la Unión Europea, Ecuador y Países Bajos han tenido relaciones comerciales, ubicándose actualmente como uno de los 10 mejores socios comerciales de Ecuador, lo que ha impulsado a las empresas ecuatorianas a mejorar continuamente para internacionalizarse a este mercado; todo esto es posible gracias al acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea (2016), que permitió al Ecuador exportar con precios más competitivos en este territorio (embassyecuador,2021).

Si bien es cierto que el mercado (incluido el de snacks) a nivel mundial se ha visto impactado por la pandemia del COVID-19, existen otros factores como el cambio en el estilo de vida y la importancia a temas de salud en los consumidores, lo que ha causado una evolución en la manera de consumir este tipo de alimentos, así como sus exigencias y

la importancia al consumo de snacks saludables, desde frutas deshidratadas empaquetadas hasta snacks más elaborados, saborizados derivados de frutas y vegetales que siguen un proceso productivo que les permite mantener sus vitaminas y minerales (fedexpor,2021).

El mercado de los productos de alimentación saludable en Países Bajos es dinámico y las ventas han crecido en aproximadamente un 10% anual en los últimos años, lo que lo coloca en el octavo mayor mercado europeo en este tipo de productos, ya que, desde el 2006, el gobierno de este país por medio del centro neerlandés para la nutrición (Voedings Centrum) realiza campañas de concientización y de recomendaciones nutricionales a sus habitantes, dando como resultado que el consumo de snacks de este tipo se haya ido incrementando con el pasar de los años, en especial productos saludables de este tipo importados desde varios países (camarazaragoza,2022).

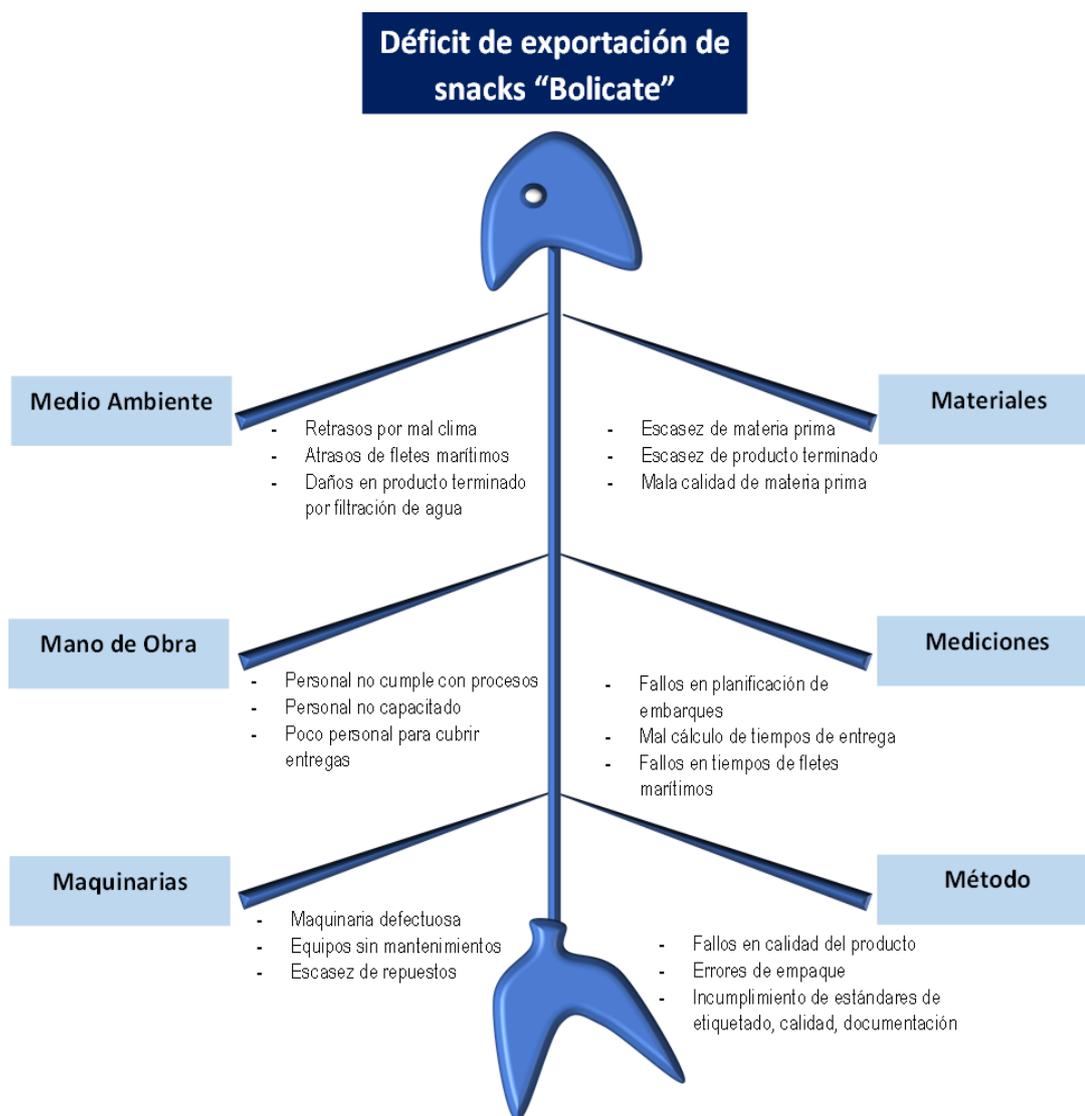
## **1.2 Declaración del Problema**

Ecuador, al ser un país en desarrollo, logísticamente se le ha hecho difícil competir con países desarrollados debido a que estos poseen mayor avance tecnológico y eficiencia en distribución, pero a pesar de esto, se producen snacks saludables con materia prima de alta calidad lo que les agrega valor competitivo a estos productos terminados.

Se realizó un diagnóstico inicial ejecutado por medio de un diagrama causa y efecto (espina de pescado), y se identificó que el problema principal es el déficit de exportación de “Bolicate” a Países Bajos y a su vez presenta los siguientes subproblemas:

- Atraso de los fletes marítimos que ocasiona que no se puedan cumplir con los tiempos de entrega.

- Errores en documentación principal de importación: BL, factura, packing, Inen, etc.
- Inconsistencias en etiquetado del producto bajo los cumplimientos en Países Bajos.
- Personal no capacitado para realizar el proceso de exportación.
- Baja calidad o escasez de materia prima o productos terminados.



**Figura 2. Diagrama Espina de Pescado**

### 1.3 Propósito de la Investigación

El objetivo general de este trabajo de investigación es diseñar un plan de negocios para la exportación del snack saludables derivado del aguacate ecuatoriano “Bolicate” al mercado de Países Bajos que sea sostenible hacia los demás mercados internacionales.

Para poder alcanzar este objetivo general, consideramos que debemos tener los siguientes objetivos específicos:

- Obtener costos competitivos de “Bolicate” para poder tener ventajas en precios de venta en el mercado de Países Bajos.
- Consolidarnos como la primera empresa 100% ecuatoriana que exporta snacks derivados de aguacate nacional a Europa.
- Abastecer la demanda de Países Bajos con respecto al productos que vamos a comercializar a través de nuestro mercado objetivo que son los retailers por ser quienes tienen la capacidad de distribución (negociación B2B)
- Ayudar al incremento de las exportaciones de productos no petroleros en el Ecuador.

El propósito de este trabajo cualitativo es identificar la viabilidad de la exportación de snacks saludables derivados del aguacate ecuatoriano al mercado de Países Bajos, para esto se realizó un estudio del mercado en el sector de alimentos saludables en ese país enfocando los snacks como tipo de alimento seleccionado y se extendió para efectos de comercialización y distribución al estudio de la logística de transporte marítimo internacional.

- **Área:** Desarrollo y expansión de un negocio.
- **Aspecto:** Analizar la prefactibilidad de la exportación de un producto ya específico como es el snack “Bolicate” en el mercado internacional en países

bajos y costos asociados a la distribución y logística desde Ecuador para poder identificar el precio, plaza y promoción.

- **Problema:** No existe exportación previa de snacks saludables derivados del aguacate ecuatoriano a Países Bajos, lo que hace difícil poder identificar a primera instancia la viabilidad del proyecto.
- **Tema:** Plan de negocios para la exportación de snacks saludables derivados del aguacate ecuatoriano a Países Bajos
- **Delimitación espacial:** Países Bajos
- **Delimitación temporal:** 2021

#### **1.4 Importancia del Estudio**

Esta investigación proporcionó nuevos conocimientos sobre los beneficios de la realización de un estudio de mercado y comercialización para la internacionalización de productos ecuatorianos elaborados a base de aguacate Hass y la rentabilidad que se pudo obtener en este proceso.

Al involucrar productos en base de aguacate ecuatoriano y su exportación a Europa, los beneficiarios de este trabajo de investigación no solo son los autores, sino también los productores de la materia prima, empresas proveedoras asociadas y clientes en Países Bajos.

#### **1.5 Preguntas de Investigación**

La investigación se basó en contrarrestar el déficit de exportación de snacks saludables derivados del aguacate ecuatoriano a Países Bajos marca “Bolicate”, considerando que la producción de este producto se ejecutará en conjunto con proveedores asociados que tienen las maquinarias necesarias para la deshidratación de la

materia prima y el empaquetado correspondiente, contestando las siguientes interrogantes generales:

- ¿Cómo llevar a cabo la producción de “Bolicate” con un mejor costo de producción para poder ofrecer un precio de venta competitivo en el mercado neerlandés?
- ¿Cómo realizar un estudio de mercado objetivo eficaz para poder conocer las preferencias de compra de snacks saludables?
- ¿Cómo manejar las oportunidades de negociación internacional de los snacks saludables derivados del aguacate “Bolicate” hacia Países Bajos?
- ¿Cómo realizar una logística eficiente y eficaz de “Bolicate” a los Países Bajos considerando las barreras arancelarias y no arancelarias actuales?

## 1.6 Definiciones

### 1.6.1 Conceptos Generales del producto

- **Snacks Saludables:** Un snack saludable es un alimento cuya función es satisfacer el hambre momentáneamente y que está compuesto por ingredientes saludables para nuestro organismo como vitaminas, minerales, fibra, proteínas, vegetales, frutas, etc., y que no nos perjudicará al consumirlo (biografía de un plato, 2016).
- **Alimentos Orgánicos:** Son alimentos que en la etapa de producción no intervienen sustancias químicas como pesticidas, herbicidas o fertilizantes que puedan alterar sus componentes (concepto de definición, 2021).
- **Deshidratación de Alimentos:** Es un proceso por medio del cual se elimina un alto porcentaje de agua de los alimentos sin que esto afecte los nutrientes que

los mismos contienen y tampoco alterando el sabor de los mismos (frumen,2021).

- **Maquila de productos:** Es un proceso mediante el cual una empresa conocida como maquiladora, emplea su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de los productos de otra empresa que por lo general provee la materia prima, y que son destinados, en la mayoría de los casos, al mercado de exportación. Para este efecto las dos empresas firman un contrato denominado “contrato de maquila” donde se detallan todos los aspectos referentes a confidencialidad de fórmula y exclusividad de producción (republica,2020).

### 1.6.2 Conceptos de Internacionalización

- **Exportación:** Es la comercialización de un bien o servicio desde un país de origen hacia uno de destino (IICA,2022).
- **Balanza Comercial:** Es el registro de entrada y salida de capitales referentes a la comercialización internacional (importaciones y exportaciones) de un país durante un periodo y que puede afectar a la economía del mismo. (exportaciones-importaciones) (IICA,2022).
- **Incoterms:** Son reglas elaboradas por la cámara de comercio internacional para los contratos de compraventas entre países. Su nombre proviene de la frase “international commercial terms” o términos internacionales de comercio (economipedia,2021).
- **Arancel:** Porcentaje a cancelar por exportación o importación de un bien y que se aplica sobre el valor total de la cantidad comercializada (IICA,2022).
- **Arancel específico:** Impuesto fijo por cantidad importada y expresada en términos monetarios; por ejemplo, \$1 por Kg. (IICA,2022).

- **Acuerdos Comerciales:** Es un convenio, tratado o contrato entre países en el que se comprometen a cumplir condiciones específicas para facilitar el comercio entre ellos (IICA,2022).
- **Flete Marítimo:** Es el transporte de mercancías vía marítima que se encuentra estipulado en un contrato de comercio internacional (bilogistik,2019).

### 1.6.3 Conceptos Estratégicos:

- **Análisis PESTEL**

Es una herramienta de análisis que describe un mercado considerando los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales (Ruiz,2020).

Se debe considerar que es una herramienta de análisis estratégico del entorno global, más no un análisis exacto de un mercado objetivo.

- **Fuerzas de PORTER**

Consta de cinco fuerzas que son un modelo de gestión para las empresas y que fue desarrollado en el año 1947 por Michael Porter, quien es considerado, por sus teorías económicas, como uno de los mejores economistas de todos los tiempos. Estas cinco fuerzas tratan temas relacionados con la competitividad y la innovación para poder definir el potencial que tienen una empresa de ser rentable en el tiempo (dircomfidencial,2021).

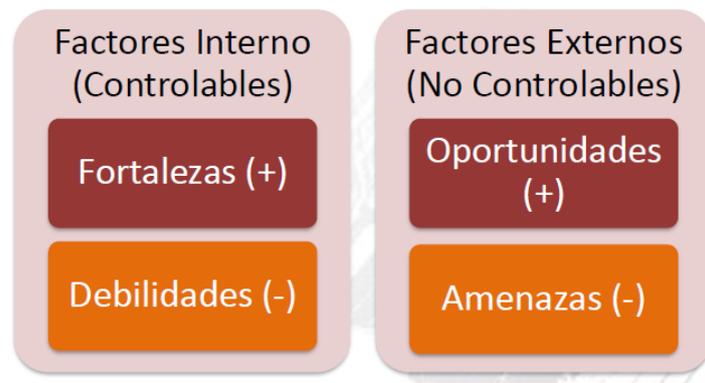
- **Rivalidad entre las empresas:** En base a esta fuerza la empresa va a establecer las estrategias necesarias a seguir para poderse destacar en el mercado en el que se desea ingresar.
- **Poder de negociación de los clientes:** En el caso que un mercado cuente con pocos clientes se puede correr el riesgo de que los consumidores se

pongan de acuerdo para comprar a un precio específico y demandar calidad o servicios específicos.

- ***Poder de negociación de los proveedores:*** Parecido a la fuerza del poder de negociación de los clientes, pero para este caso, mientras mayor sea la organización de los proveedores, el mercado va a ser más o menos atractivo, es decir, mientras menos proveedores existan, menos poder de negociación se va a tener.
- ***Amenaza de los nuevos competidores entrantes:*** Como en todo mercado, existen ciertas barreras para el ingreso de nuevos proveedores o productos para el consumo. Si estas barreras no llegan a ser accesibles, puede provocar que el producto no llegue a ser atractivo en el mercado; por lo que, la amenaza radica en si existen o no nuevas empresas competidoras que hayan podido pasar las barreras iniciales manteniendo precios competitivos.
- ***Amenaza de productos sustitutos:*** Por lo general en los mercados existen productos que fácilmente pueden suplir a los nuestros, ya sea porque tienen componente, origen o calidad parecidas y si existen muchos de estos productos en el mercado, aumenta la competencia de nuestro producto a comercializar.

- **Análisis FODA**

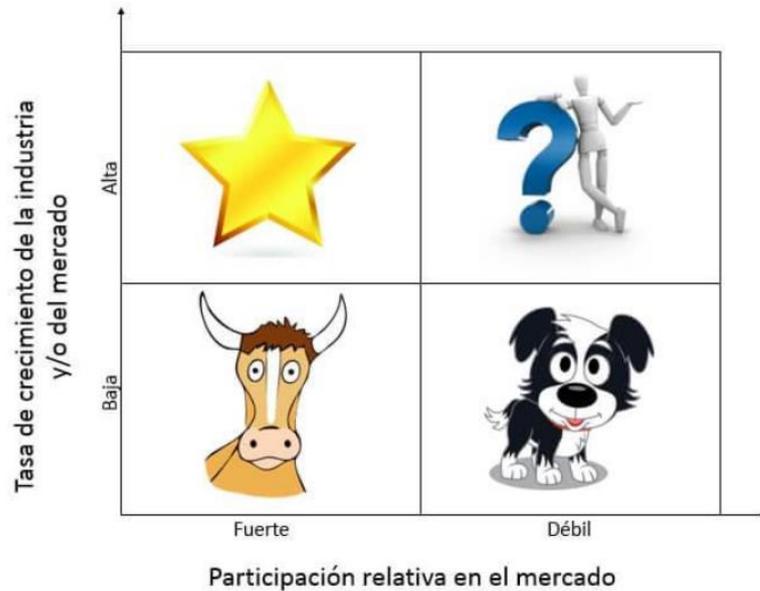
FODA son las siglas para fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; Es un análisis de los factores externos e internos que pueden afectar un negocio, mercado, hasta inclusive una persona. Este análisis se puede aplicar para cualquier situación, aunque su utilización está más orientado a poder obtener las estrategias necesarias para que un negocio pueda mitigar las debilidades y amenazas en base a las fortalezas y oportunidades. (análisisfoda,2022).



*Figura 3. Estructura de análisis FODA*

- **Fortalezas:** Son las destrezas o los atributos que tiene una empresa para que logre cumplir con sus objetivos.
  - **Debilidades:** Son los factores desfavorables o perjudiciales que tiene una empresa para poder cumplir con sus objetivos.
  - **Oportunidades:** Son las condiciones externas que ayudan a que el negocio pueda cumplir sus objetivos, ya sea la aceptación del mercado o los acuerdos comerciales entre países que ayudan a que el producto sea competitivo en el nuevo mercado.
  - **Amenazas:** A diferencia de las oportunidades, las amenazas son las condiciones externas que perjudican la supervivencia de las empresas y las cuales pudieran convertirse en oportunidades y ayudar a alcanzar los objetivos.
- **Matriz BCG**

Es la matriz que ayuda a identificar el valor estratégico de los productos. Consta de cuatro cuadrantes y cada uno de ellos sirve para proponer una estrategia diferente para los negocios y es utilizada principalmente en el análisis del producto y como será comercializado en el mercado objetivo (economipedia,2021).



**Figura 4. Matriz BCG**

- **Estrella:** En este grupo se incluyen todos los productos que al momento que son introducidos en el mercado van a dar una buena rentabilidad y ayudan a aumentar las ventas y beneficios, pero por lo general requieren de inversión alta para posicionarlas en el tiempo.
- **Interrogante:** Son productos nuevos, por lo general innovadores, de los cuales se desconoce por su naturaleza cual será la aceptación en el mercado; Al inicio las ventas son bajas y no se puede predecir si pasarán a ser estrellas o perros.
- **Vaca:** Son los productos del portafolio que están posesionados en el mercado, tienen un volumen de ventas estables, aunque no van a tener mayor crecimiento.
- **Perro:** Son productos que están en decrecimiento y ya no tienen mucha participación en el mercado por lo que se los considera en la última fase de su ciclo de vida.

#### 1.6.4 Conceptos de Marketing:

- **Segmentación de Mercado** Es un método con el que se pueden identificar y dividir los clientes potenciales en diferentes grupos dependiendo sus intereses en común, es también conocida como segmentación de clientes y permite a las empresas poder atacar el mercado de una mejor manera al introducir un producto (abtasty,2018).
- **Marketing Mix:** También conocida como las “4 P’s”, Es la herramienta más utilizada por las empresas para poder realizar la implementación de estrategias de marketing con la finalidad de alcanzar los objetivos (genwords,2022).
  - **Producto:** Es todo bien o servicio que se sirve para satisfacer una necesidad antes la demanda de un mercado y sus consumidores. En este punto se analiza el producto en sí, sus valores agregados, la diferenciación y su presentación.
  - **Precio:** Es el valor con el que se realiza la transacción comercial del producto y se fija en corto plazo ya que puede cambiar muy fácilmente dependiendo de los factores externos como la inflación y la demanda. Para determinarlo se deben considerar los costos de su producción, el valor en el mercado, rentabilidad y estrategias de marketing generales.
  - **Plaza:** Es el elemento que aporta para una distribución eficaz del producto y que este llegue a su destino sin inconvenientes para satisfacción del consumidor.
  - **Promoción:** Es todo aspecto publicitario que se pueda utilizar para que el producto pueda ser conocido por la mayor parte de mercado y que este sea aceptado para asegurar un buen nivel de comercialización.



**Figura 5. Marketing Mix**

### 1.7 Asunciones

Para este trabajo de investigación se dió por sentado que las negociaciones del aguacate Hass con los productores ecuatorianos se realizaron de manera exitosa y se tendrá un abastecimiento de materia prima constante, en cuanto la cosecha lo permita; así también que la producción de los snacks “Bolicate” se realizará por medio de un sistema de maquila con un proveedor externo ecuatoriano, con quien se ha firmado un contrato de maquila detallado para asegurar la confidencialidad de la fórmula del producto y restringir su producción y comercialización.

### 1.8 Limitaciones

El limitante principal que se tuvo es la escasez mundial de contenedores para realizar la exportación vía marítima, escasez que aún no se ha podido controlar desde el 2020, año de inicio de la pandemia COVID-19. Debido a esto, los fletes marítimos han subido sus precios y el tiempo de espera para poder realizar los embarques es variable, y

es una variable que no se puede controlar y que es de vital importancia para el proceso de internacionalización de nuestro producto “Bolicate”.

Además de lo antes mencionado, los limitantes más importantes encontrados son la escasez de materia prima, daños de maquinaria del proveedor de maquila y las nuevas restricciones que tanto Ecuador como Países Bajos puedan imponer que dificulten las exportaciones de “Bolicate” o la documentación que deba necesitar el cliente para ejecutar la importación.

### **1.9 Delimitaciones**

El trabajo de investigación se encuentra delimitado geográficamente a Países Bajos, temporalmente al año 2021 e informativamente al mercado saludable, específicamente snacks saludables y retail en Países Bajos.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y DIAGNÓSTICO

### 2.1 Marco Teórico

Con la información recopilada, se pudo realizar un estudio de mercado neerlandés enfocado en el mercado retail de alimentos saludables. En base al problema previamente identificado, se realizó la herramienta Lean Canvas para definir el modelo de negocio que se acopla de a mejor manera para tener una solución eficaz.

Además, se pudieron identificar cuáles serán la Propuesta de Valor y Ventajas competitivas para que la solución sea atractiva para los posibles compradores y los datos adicionales relevantes para el plan de exportación.



*Figura 6. Lean Canvas*

ECUAPALTA S.A. es una empresa que exportará con negociación B2B sus productos al mercado de Países Bajos, es decir, que las negociaciones se realizarán con empresas y no con clientes finales o consumidores, lo que da la oportunidad de poder realizar ventas por volumen.

Los productos innovadores son snacks saludables a base de aguacate ecuatoriano tipo Hass, deshidratado y en forma de bolitas que están saborizados con opciones de limón, ají y queso además del sabor original para tener un portafolio para todos los gustos y que los clientes puedan apuntar a la comercialización en diferentes nichos de mercado dependiendo de los gustos asociados.

Si bien es cierto, el alcance de este proyecto no cubrió la producción, se debe indicar que los productos que se comercializarán serán producidos bajo un sistema de maquila. Por esta razón, la cadena de valor de ECUAPALTA S.A. se centra en las actividades de exportación y comercialización, más no producción y logística interna.



*Figura 7. Cadena de Valor*

## 2.2 Resultados de Estudio de Mercado

Países Bajos como mercado es un destino interesante para los productos saludables; es más, es conocido como “la puerta de entrada a Europa”, y el crecimiento de estos productos en los últimos cinco años ha sido alrededor del 10% anual en comparación con el del mercado total de alimentos que aumentó 3% (exportemosperu,2021).

De los 17,4 millones de habitantes en Países Bajos, el 65% de la población son consumidores de alimentos saludables; dividido en 5% consumidores leales que se alimentan a diario de productos orgánicos o saludables, 20% que frecuentemente se alimentan de productos saludables pero que no lo tienen como un estilo de vida y 40% que consumen alimentos saludables eventualmente (readkong,2022).

### **2.3 Consejos de Negociación con Países Bajos**

Como parte del estudio de mercado, se ha realizado la investigación de los posibles compradores y su manera de realizar negocios, por lo que a continuación se indican varios consejos de negocios para considerar al momento de llegar a los potenciales clientes en Países Bajos.

- La cultura neerlandesa es convencional, por lo cual es recomendable que el primer acercamiento se realice por teléfono, obteniendo una cita formal para poder presentar los productos a comercializar.
- La moneda oficial es el EURO, por lo que las negociaciones deben ser llevadas a esta moneda.
- El idioma para realizar negociaciones internacionales en Países Bajos es el inglés, y se recomienda presentar los documentos soporte tanto en inglés como en neerlandés, el idioma oficial de Países bajos.
- Los neerlandeses apartan su vida profesional de la personal, por lo cual no es recomendable que se traten temas familiares en reuniones para negociaciones.
- El saludo de negocios debe realizarse estrechando las manos y máximo una leve sonrisa e indicar el nombre y cargo que representan en la empresa.

- No es recomendable entregar regalos en las reuniones de negocios con los neerlandeses, por lo que, en caso que se desee entregar un presente de agradecimiento, es mejor abstenerse de esto.
- La puntualidad es lo más importante en las reuniones con empresarios de Países Bajos, los puntos a tratar deben ser concretos, demostrando los beneficios del producto o servicio.
- Las decisiones se toman en consenso, incluyendo a cada miembro de la empresa que se pueda ver afectado por los acuerdos que se establezcan

## **2.4 Situación Comercial del Ecuador**

Como datos económicos generales, en Ecuador el producto interno bruto (PIB) creció 4,2% en 2021, superando la proyección más reciente de 3,55% y el comercio creció 11% debido al incremento de las importaciones de bienes y servicios. En cuanto a la información de comercio exterior, las exportaciones decrecieron 0,1%, principalmente por la disminución de las ventas de petróleo crudo, banano, café y cacao; por otro lado, la tasa de variación de las importaciones fue de 13,2%. Para 2022, el Banco Central del Ecuador tiene estimado un crecimiento económico de 2,8%, que dependerá de la recuperación de la inversión y una proyección de dinamismo de consumo en los hogares ecuatorianos. (BCE,2022).

## **2.5 Estructura Estratégica del Negocio**

### **2.5.1 Misión.**

Exportación eficiente de snacks saludables a base de aguacate ecuatoriano en Países Bajos para satisfacer las necesidades de todos los clientes, así como también de los trabajadores con el fin de optimizar la rentabilidad a través de la diferenciación en innovación de producto, servicio y precio.

### **2.5.2 Visión.**

Conseguir la fidelización de los clientes a través de comercialización de productos de calidad, a partir de la cual se podrá obtener un crecimiento progresivo y sostenido en el mercado neerlandés para posicionarse durante el primer año en el top 10 de empresas proveedoras de snacks saludables y ser reconocidos por la excelente calidad, innovación y valor agregado.

### **2.5.3 Valores**

Los principales valores son:

- Honestidad, credibilidad y equidad en las negociaciones con clientes y proveedores
- Calidad de los productos, gracias a la buena selección de proveedores estratégicos.
- Compromiso y seriedad en los procesos, que nos permiten la fidelización de nuestros clientes
- Promovemos la colaboración de los trabajadores para formar un equipo eficiente para la realización de los objetivos.
- Responsabilidad Social con los productores de aguacate y sus familias, ofreciendo respeto a la cosecha de la fruta y fomentando la igualdad y justicia con los agricultores al negociar con precios justos en el mercado.

### **2.5.4 Objetivos**

Los objetivos estratégicos han sido definidos en base al análisis del mercado y visión del negocio, y se contemplan para el primer año de funcionamiento.

Estos Objetivos se encuentran divididos en perspectivas financieras, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento tal como se detalla en la tabla a continuación:

**Tabla 1. Objetivos Estratégicos**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Mediciones</b>
<b>Perspectivas financieras:</b> Generar una rentabilidad alta al final del ejercicio.	Obtener utilidades netas que representen más del 8% de los ingresos por ventas	Estados financieros	Trimestral
<b>Perspectiva del cliente:</b> Tener una cartera de clientes confiables que generen ventas y realicen pagos a corto plazo.	Tener una cartera de clientes que generen una facturación anual de más del 15% de lo actual en el sector y mantener la fidelización con tasa de renovación del 93%	Valor de las facturas por cliente	Mensual
<b>Perspectiva de los procesos internos:</b> Ofrecer valor agregado en nuestros servicios a los clientes	Obtener un valor de marca que nos posicione en el top 10 en el sector	Valor de Marca	Trimestral
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:</b> Contar con personal de ventas y exportaciones calificado	Capacitar a 100 % del equipo de ventas y exportaciones	Certificados adquiridos	Semestral

**Fuente y Elaboración: Autores**

### 2.5.5 Políticas.

Para definir las políticas de ECUAPALTA S.A., los socios se reunieron a identificar los puntos más relevantes de la cadena de valor y como se quiere que sea identificada la empresa por los colaboradores.

Las políticas generales de la empresa son:

- Brindar a sus clientes productos saludables y de calidad.
- Ofrecer precios accesibles en el mercado que atraigan al cliente y con los cuales ellos puedan tener beneficios.

- Rechazar cualquier tipo de corrupción en las negociaciones tanto con clientes como con proveedores.
- Proporcionar a los colaboradores un ambiente agradable y seguro que les permita ejecutar sus labores diarias de la mejor manera.
- Dar facilidades y promocionar cursos de capacitación para que los colaboradores puedan crecer profesionalmente.
- Incentivar a que exista un espíritu laboral agradable tanto en líderes como empleados para el buen funcionamiento de la empresa.
- Aportar al beneficio de la comunidad agricultora siendo socialmente responsables durante el proceso de abastecimiento de materia prima.

### **2.5.6 Estrategias**

La estrategia genérica de comercialización se basará en 3 puntos focales:

- Adoptar una estrategia de precios de penetración estableciendo precios más baratos que la competencia.
- Enfocar la publicidad en la innovación de un nuevo producto, ya que un producto idéntico a Bolicate no se vende actualmente en Países Bajos, existen productos similares, pero no con el sabor específico y que sea derivado del aguacate.
- Ofrecer descuentos por segmentos de mercado objetivo y volumen.

Al realizar estas estrategias de manera efectiva, se puede contribuir al crecimiento anual de ventas y los beneficios de ECUAPALTA S.A.; así también, el incremento de clientes del portafolio y la fidelización de los clientes actuales.

### **2.5.7 Aspectos críticos para la sostenibilidad**

Al analizar aspectos críticos para la sostenibilidad podemos encontrar cuales son realmente los riesgos que amenazan nuestro negocio y la manera que podemos manejar estas situaciones para evitar que sean de mucha afectación para la compañía. Los riesgos de mayor relevancia en la compañía son netamente logísticos ya que la base de la idea de negocio es la exportación. Es verdad que pueden existir riesgos de errores administrativos como en lo descrito en la matriz que se encuentra a continuación, pero tiene un bajo impacto en las consecuencias que afectan a la empresa.

Estos riesgos logísticos incluyen mayormente accidentes y errores en los embarques que hagan que la mercancía puede perderse en su totalidad, la única forma de prevenir graves consecuencias económicas con estos riesgos es lograr manera un seguro adecuado que cubra todos los posibles accidentes que ocurran con la mercadería. Es importante revisar que la prima tenga todos los aspectos que buscamos en un seguro, caso contrario debemos buscar una aseguradora competente que apoye el modelo de nuestro negocio.

### **2.5.8 Responsabilidad social**

La aplicación de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) por medio de estrategias que minimicen el impacto ambiental que ocasionan las actividades de los negocios, es la tendencia actual entre las empresas exportadoras. El cambio en el comportamiento de los consumidores, orientado hacia una creciente preocupación por el medio ambiente, nos presiona a adoptar formas de compromiso a la sociedad y el entorno.

Como empresa hemos optado por las siguientes medidas para poder aplicar la RSE:

- Reducción de consumo de energía.
- Sostenibilidad en los procesos de producción de nuestros proveedores aliados.
- Comercio Justo con los productores de aguacate.
- Afianzar la cultura corporativa para que nuestros colaboradores tengan buenas prácticas de sostenibilidad.
- Priorización de los aspectos de seguridad laboral, trato justo y prácticas amigables con el medio ambiente.

## **2.6 Estudio Estratégico:**

### **2.6.1 Análisis Pestel.**

#### ***2.6.1.1 Factores Políticos***

- El gobierno en Países Bajos está formado por una Monarquía constitucional y se basa en la democracia parlamentaria.
- El monarca nombra como primer ministro al máximo responsable del partido mayoritario, para que gobierne durante una legislatura de cuatro años.
- Existen acuerdos comerciales con el Ecuador, lo que beneficia a nuestro país para que las barreras arancelarias con Países Bajos disminuyan.

#### ***2.6.1.2 Factores Económicos***

- El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Países Bajos, en 2021, fue de 58.292 \$ dólares, por lo que se encuentra en una buena posición (puesto 18 a nivel mundial).
- El PIB per cápita es superior a la media de los países de la Unión Europea.

- Países Bajos se ha convertido en una de las economías más abiertas del mundo y una de las más orientadas hacia el comercio exterior.

#### ***2.6.1.3 Factores Sociales***

- Los consumidores neerlandeses valoran la calidad, y no escatiman en gastos si es que consideran que el producto es de excelente calidad.
- El estilo de vida en Países Bajos, está ligada a una conciencia de una vida más sana.
- El consumidor neerlandés compra una gran cantidad de frutos deshidratados, en todas sus presentaciones, pero especialmente como snacks ya que necesitan consumir algún alimento durante sus jornadas y prefieren que sea saludable.

#### ***2.6.1.4 Factores Tecnológicos***

- Los neerlandeses tienen acceso a internet en la mayoría de sus hogares y oficinas, por lo cual un alto porcentaje de su población consume esta tecnología para sus tareas diarias.
- Países Bajos es el país europeo con mejor tecnología en transporte y fácil acceso a estos medios de movilización.
- Cuenta puertos con una infraestructura de alta tecnología.

#### ***2.6.1.5 Factores Ecológicos***

- Los neerlandeses cuidan mucho el medio ambiente y son muy respetuosos de las especies y de sus espacios ecológicos.
- El Gobierno tiene campañas que estimulan a los ciudadanos para que utilicen la bicicleta como medio de transporte antes que los vehículos.
- Puesto que Países Bajos es un país pequeño, el transporte entre ciudades no genera tanta contaminación como el de otros países aledaños.

### ***2.6.1.6 Factores Legales***

- En Países Bajos respetan todas las normativas de la Unión Europea con respecto al envasado de los productos.
- Existen reglamentos para que se puedan diferenciar los envases agrícolas y alimentarios.

### **2.6.2 Fuerzas de Porter.**

#### ***2.6.2.1 Rivalidad entre las empresas***

El mercado oferta variedad de snacks saludables de todos los tipos, y existen empresas que tienen convenios con el gobierno neerlandés para promocionar únicamente sus marcas en los medios locales y tienen convenios con los retailers con exclusividad por tipo de productos. Por lo que la fuerza de la rivalidad entre las empresas es ALTA

#### ***2.6.2.2 Poder de negociación de los clientes***

La demanda de los snacks saludables a base de frutas deshidratadas es alta en Países Bajos, ya que manejan un estilo de vida con tendencia a ingerir alimentos durante los desplazamientos rutinarios y que estos sean saludables como preferencia general. Por lo que la fuerza del poder de negociación de los clientes es ALTO.

#### ***2.6.2.3 Poder de negociación de los proveedores***

Actualmente, existen varios proveedores que nos pueden brindar la materia prima e insumos para poder elaborar y comercializar nuestro producto “Bolicate”. Por lo que la fuerza del poder de negociación de los proveedores es ALTO.

#### ***2.6.2.4 Amenaza de los nuevos competidores entrantes***

Con respecto a “Bolicate” como snack saludable derivado del aguacate ecuatoriano, no existen nuevos competidores que se conozcan o que tengan un producto idéntico y no hayan ingresado al mercado de Países Bajos, por lo que la fuerza de la amenaza de nuevos competidores es BAJA.

#### ***2.6.2.5 Amenaza de los productos sustitutos***

Existe en el mercado de alimentos saludables de Países Bajos, una gran variedad de snacks de frutas deshidratadas que fácilmente pueden sustituir a “Bolicate”, por lo que la fuerza de la amenaza de productos sustitutos es ALTA

### **2.6.3 Análisis FODA**

#### ***2.6.3.1 Fortalezas***

- Los productos “Bolicate” tienen precios competitivos para poder realizar la comercialización en el mercado extranjero.
- Las ventajas competitivas como la calidad, hacen que el aguacate ecuatoriano y los productos como “Bolicate” a base de esta materia prima sean reconocida internacionalmente.
- Ecuador cuenta con suficiente materia prima para poder cubrir las necesidades de producción de “Bolicate” para la exportación puesto que su cosecha se da dos veces al año.

#### ***2.6.3.2 Debilidades***

- Altos costos de mantenimiento de producción para la deshidratación del aguacate.
- Deficiencia de mano de obra calificada y falta de innovación tecnológica.

- Falta de personal comercial internacional, que se especialice en el mercado de Países Bajos.

#### ***2.6.3.3 Oportunidades***

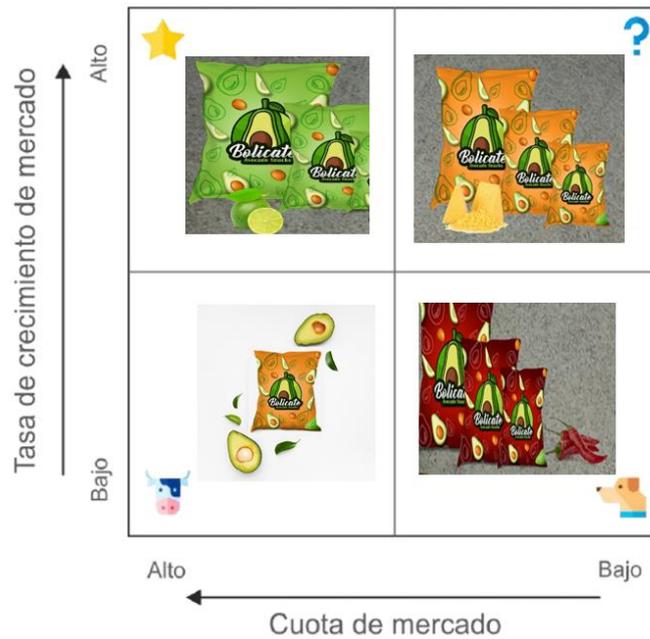
- Apoyo del gobierno para la industrialización de productos no convencionales como el aguacate.
- Consumo de snacks saludables en aumento debido a la cultura de alimentación saludable.
- Alianzas estratégicas con navieras para que los costos asociados a la exportación sean menores.

#### ***2.6.3.4 Amenazas***

- Incremento en aranceles si se anulan los tratados de libre comercio.
- Restricciones para ingreso de productos en Países bajos.
- Atrasos en las exportaciones por varios factores climáticos, sociales o políticos.

#### **2.6.4 Matriz BCG.**

Si bien es cierto que una matriz BCG se realiza cuando los productos están en el mercado y se identifica su evolución con respecto a la demanda y oferta, para efectos de la investigación, se simularán los productos que deseamos llevar al mercado de Países Bajos



**Figura 8. Matriz BCG - Bolicate**

Los principales productos del portafolio “Bolicate” son: sabor original, sabor queso, sabor limón y sabor ají.

No existen dudas que “Bolicate” sabor original será el producto vaca, ya que será nuestro producto totalmente consolidado con una gran cuota de mercado y que proporcionará grandes ingresos.

Por otro lado, se tiene a “Bolicate” sabor limón como un producto estrella que tendrá un crecimiento rápido y a quien se destinarán inversiones constantes para intentar convertirlo en un producto vaca y lograr su consolidación en el mercado.

“Bolicate” sabor queso será el producto interrogante ya que estará en un mercado en crecimiento, pero con baja participación y requerirá de un seguimiento exhaustivo puesto que puede crecer y evolucionar a estrella o por el contrario convertirse en producto perro.

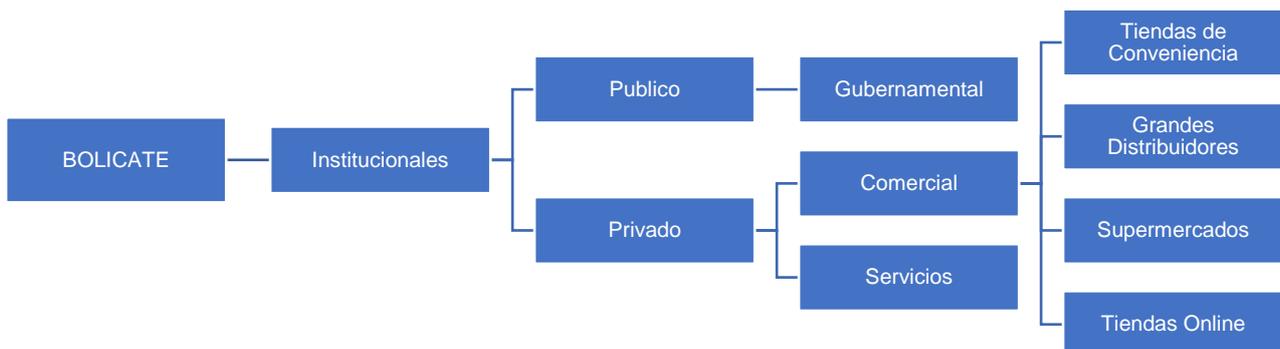
“Bolicate” sabor ají será un producto para aquellas personas que prefieren los alimentos picantes; como en Países Bajos no existe una cultura de comer comidas

picantes, este producto del portafolio será un producto perro con una baja cuota de mercado, que tendrá su posible retirada del mercado en los próximos años.

## 2.7 Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado se realizó considerando que el producto que se va a comercializar es en base a negociación B2B, es decir que ECUAPALTA S.A. realizará el proceso total de exportación, pero no la distribución en el país de destino.

A manera general, se realiza el siguiente deep dive para identificar los diferentes segmentos en los cuales el producto puede ser comercializado.



*Figura 9. Deep Dive*

De esta clasificación, por la naturaleza del negocio, se considera el sector Institucional – Privado – Comercial como segmento objetivo de la comercialización; Puesto que, según un estudio del mercado retail alimenticio neerlandés; Aproximadamente el 80% de los puntos de venta de alimentos en Países Bajos son supermercados y grandes distribuidores, mientras que el 20% son tiendas de conveniencia y tiendas online (valenciafruits,2021).



**Figura 10. División del mercado retail sector alimentos**

Según un estudio realizado por Bionext Trendrapport (2017), Países Bajos facturó un promedio de 267 millones de euros en alimentos orgánicos secos de larga duración. Al ser “Bolicate” un producto que ingresa en esta categorización, se realiza una segmentación de mercado más específica con la metodología TAM SAM SOM, considerando que:

- TAM: Mercado total de snacks orgánicos o saludables en Países Bajos
- SAM: Mercado disponible que se ajusta a la oferta del producto que hemos estimado en el 80% del TAM
- SOM: Mercado disponible para poder ofrecer los servicios con la capacidad actual, estimado en el 50% del SOM

**Tabla 2. Segmentación modelo TSM**

Canales	TAM	SAM	SOM
Grandes Distribuidores	123MM	98MM	49MM
Supermercados	59MM	47MM	23MM
Tiendas Online	48MM	38MM	19MM
Tiendas de Conveniencia	37MM	30MM	15MM

**Fuente y Elaboración: Autores**

## 2.8 Target

Si bien es cierto que, en marketing, el target consiste en el grupo de consumidores cuyas características, deseos y necesidades se adecúan más a los productos y servicios que ofrece una marca en concreto; ECUAPALTA S.A. realizará la exportación de sus productos en el mercado de Países Bajos, pero no va a realizar la comercialización a clientes finales, sino por medio de retailers; quienes van a generar directamente las ventas que internacionalizaremos, representados por la figura de los compradores de los supermercados, instituciones educativas o entidades gubernamentales; ellos serán quienes tengan la decisión directa de compra y a quienes los consumidores finales, les comprarán los productos.



*Figura 11. Buyer Persona*

## 2.8 Plan de Marketing

### 2.8.1 Marketing Mix.

#### 2.8.1.1 Producto

En el mercado neerlandés, los consumidores de alimentos saludables “de paso” prefieren los snacks en funda que cualquier otro tipo de derivados en otras presentaciones de empaque.

“Bolicate” en sus cuatro presentaciones, es un snack saludable a base de aguacate deshidratado que además de satisfacer las necesidades de alimentación de los consumidores, tiene los siguientes valores agregados:

- Producto saludable, que, al ser deshidratado y no procesado con mayores conservantes o químicos, ofrece todos los nutrientes que la fruta en estado natural como potasio, vitamina B2 y B3, hierro, etc.
- Producto de fácil consumo al ser empaquetado en fundas de tamaño personal (100gr) y de material Premium para conservar de la mejor manera el producto debido a que es una película de polipropileno con un revestimiento que permite que sea termosellado.

*Tabla 3: Especificaciones del producto*

<b>Nombre del Producto</b>	<b>BOLICATE</b>
<b>Empresa Distribuidora</b>	ECUAPALTA S.A.
<b>Slogan</b>	“Sabor y frescura en cada bocado”
<b>Especificación del producto</b>	Bolitas de aguacate deshidratado saborizado
<b>Presentaciones</b>	Sabores: Natural, Limón, Queso, Ají
<b>Empaque</b>	Fundas de 100gr – premium MATE/BOPPM laminado, funda de polipropileno biorientado metalizado

*Fuente: Autores – Elaboración: Autores*



*Figura 12: Presentación final del Producto*

Para el ingreso al mercado neerlandés, realizaremos la exportación de Bolicate en su presentación de 100 gramos, en sus 4 sabores. El producto tendrá su respectivo empaque primario individual y se agrupará en tiras de 6 ítems como empaque secundario.

En las tiras se adherirán los empaques primarios y el material será despegable para que el cliente final pueda tomar uno por uno para el consumo. El etiquetado de las tiras será de cartón con el logo del producto para que puedan ser exhibidos en tiendas o supermercados.



*Figura 13. Presentación del producto en Tiras*

Como detalle adicional, siguiendo las reglas de etiquetado de productos alimenticios en Países Bajos, todas las etiquetas de los productos tendrán una tabla nutricional en idioma inglés, donde se detallarán por porcentajes los valores de los componentes de las fundas de 100gr.

<b>Nutrition Facts</b>	
<b>Serving Size</b>	<b>100 g</b>
Amount Per Serving	
<b>Calories</b>	<b>274</b>
% Daily Value *	
<b>Total Fat</b> 13g	<b>17 %</b>
Saturated Fat 4g	<b>20 %</b>
<b>Sodium</b> 277mg	<b>12 %</b>
<b>Total Carbohydrate</b> 66g	<b>24 %</b>
Dietary Fiber 34g	<b>121 %</b>
Sugar 2.4g	
<b>Protein</b> 6g	<b>12 %</b>
Vitamin D 0.00mcg	0 %
Calcium 632.00mg	49 %
Iron 11.83mg	66 %
Potassium 1020mg	22 %
* The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contribute to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.	

*Figura 14. Ejemplo de tabla nutricional del producto*

### **2.8.1.2 Precio**

Al ser un producto para exportación, se deben indicar los datos principales con respecto al proceso de internacionalización:

- El embalaje se realizará en cajas de cartón de 60x50x40 cm que podrán almacenar hasta 20 tiras de producto, lo que equivale a 120 fundas de 100 gramos por cartón.
- Para la exportación, se procederá a paletizar el producto, un pallet estándar tiene una capacidad para 20 cartones lo que significa que cada pallet almacenará 2400 fundas de Bolicate de 100 gramos.

Para el proceso de comercialización, se negociarán contenedores de 40NOR lleno de nuestro producto. En este tipo de contenedores el contenido máximo es de 21 pallets estándar lo que nos da un total de 50400 fundas de 100 gramos (5040 kilos)

El producto por ser de comercialización a retailers, se venderá por caja de 120 unidades a un precio de \$93.60; Puesto que el costo por caja es de \$63.76, obteniendo como referencia, una rentabilidad de 32% por caja vendida.

Adicional se tendrán rangos de descuentos tanto por volumen como por canal que se resumen en la siguiente tabla:

*Tabla 4. Cuadro de descuentos por segmento*

<b>Canales</b>	<b>100 a 200 cjs</b>	<b>201 a 300 cjs</b>	<b>301 o más cjs</b>
<b>Grandes Distribuidores</b>	5%	7%	10%
<b>Supermercados</b>	3%	5%	7%
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	2%	3%	5%
<b>Tiendas Online</b>	1%	2%	3%

*Fuente: Autores – Elaboración: Autores*

Debido a que el mercado general de alimentación en Países Bajos es cambiante, los precios se revisarán de manera semestral y se ajustarán de ser necesario en base a las tendencias del mercado nacional en este país, pero siempre manteniéndonos en el rango de precios de la competencia que, a pesar de tener productos similares y no idénticos, es nuestro punto importante de revisión.

### **2.8.1.3 Plaza**

Según datos de ICEX España (2021), el sector retail de alimentación puede dividirse en distribución física y distribución online. Los consumidores en Países Bajos tienen una tendencia de crecimiento en un 3.7% las compras en retailers para este año y

esto se debe al aumento de oferta de productos por el surtido amplio y con mucha variedad.

“Bolicate” se va a comercializar en los retailers, que a su vez actuarán como canales de distribución internos para que el producto llegue al consumidor. Estos son: grandes distribuidores, supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas online.

En Países Bajos, los grandes distribuidores son las empresas que por lo general son parte de corporaciones y tienen presencia en la mayoría de ciudades y aldeas del país y no solo tienen venta de alimentos, sino también de ropa, electrodomésticos, cuidado personal, etc.; los supermercados son tiendas exclusivas de alimentos y productos de uso diario que al igual que los grandes distribuidores tienen presencia en la mayoría de ciudades y aldeas del país; las tiendas de conveniencia son pequeñas comercializadoras de alimentos envasados que existen en las ciudades capitales de las provincias; y, las tiendas online como su nombre lo indica, son tiendas que se encuentran en línea y llegan a todos los puntos donde exista acceso a internet.

Para realizar una negociación exitosa con empresas retail, es necesario conocer la distribución (número de tiendas) que cada una de ellas posee en Países Bajos, para que se pueda presentar una propuesta estacionada y personalizada dependiendo de la cantidad de establecimientos a los que se quiere colocar el producto.

En la siguiente tabla se encuentran los retailers por sectores que actualmente comercializan alimentos saludables en línea “snacks” en Países Bajos con sus respectivos números de establecimientos. Esto nos sirve de referencia para el contacto previo a la negociación.

*Tabla 5. Retailers en Países Bajos*

<b>Tipo de Retail</b>	<b>Nombre</b>	<b># de Tiendas</b>
<b>Grandes Distribuidores</b>	Albert Heijn	951
<b>Grandes Distribuidores</b>	Grupo Superunie	1500
<b>Grandes Distribuidores</b>	Jumbo	545
<b>Grandes Distribuidores</b>	Lidl	417
<b>Grandes Distribuidores</b>	Aldi	496
<b>Tiendas Online</b>	Eshop Lidl	1
<b>Tiendas Online</b>	Jumbo	1
<b>Tiendas Online</b>	Plus	1
<b>Tiendas Online</b>	Coop	1
<b>Tiendas Online</b>	Sapr	1
<b>Tiendas Online</b>	Deen	1
<b>Tiendas Online</b>	AH	1
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	HEMA	531
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	Attent	105
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	Attent Super Op Vakantie	100
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	Kiosk	87
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	Coop Compact	62
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	AH to go	75
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	Spar	279
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	Troefmarkt	ND
<b>Tiendas de Conveniencia</b>	Buurtwinkels	ND
<b>Supermercados</b>	SLIGRO	50
<b>Supermercados</b>	Makro-Metro	7
<b>Supermercados</b>	Hanos	17
<b>Supermercados</b>	Kweker	ND

*Fuente: ICEX - Elaboración: Autores*

Para la distribución de los productos, se realizará una negociación de exportación con incoterm FOB (franco a bordo), por lo que la empresa exportadora no tendrá responsabilidad luego de dejada la mercadería en el puerto de embarque. Adicional a lo que se ha indicado, al referirnos a la plaza, también debemos considerar que, como empresa exportadora, se proporcionarán a los clientes todos los documentos necesarios para que puedan ejecutar el proceso de importación al momento de llegada la mercadería.

#### **2.8.1.4 Promoción**

Puesto que la comercialización es B2B, es decir, que no llegará el producto directo a los consumidores, sino que se realizarán las negociaciones con clientes retailers, quienes a su vez distribuirán y venderán el producto dentro de Países Bajos; se promocionará “Bolicate” con 2 puntos focales:

- **Ferias comerciales:** Asistencia a las principales ferias de alimentos de Países Bajos con el fin de captar clientes y poder presentar el producto para degustación a los compradores de las cadenas de retail que por lo general acuden a estos eventos
  - N&G International
  - De Nationale GezondheidsBeurs
  - VIV Europe
  - Free From Food Expo
  - Bellavita Expo



*Figura 15. Visualización de la feria De Nationale GezondheidsBeurs*

- **Página Web:** internet como aliado en todo proceso de globalización y de internacionalización de productos, ayudará a poder captar clientes interesados en productos derivados del aguacate ecuatoriano. Se dará a conocer la página web por medio de anuncios y correos electrónicos a la base de datos de empresas retailers en Países Bajos.



*Figura 16. Ejemplo de página web*

## 2.9 Análisis de las Múltiples Variables del Comercio Internacional

### 2.9.1 Mercados que ofrecen ventajas: Acuerdos comerciales celebrados entre el país exportador e importador

Países Bajos es miembro de la Unión Europea desde el 1 de enero de 1958, por esta razón, debido a que Ecuador tiene vigente un tratado de libre comercio con la Unión Europea, puede acogerse a los beneficios de este tratado para realizar negociaciones con Países Bajos desde 2017. Entre los beneficios que se tiene con este acuerdo, es la reducción de aranceles en las importaciones entre ambas partes, reducción que se aplica a la mayoría de productos alimenticios producidos en Ecuador.

## 2.9.2 Barreras No Arancelarias

De acuerdo a la consulta realizada en el ECUAPASS, para exportación no existen restricciones del producto, pero para el ingreso del producto a Países Bajos, el requisito es la entrega del certificado fitosanitario, el mismo que será proporcionado por nuestro proveedor de manera general por cada tipo de producto que se fabrique.

## 2.9.3 Preferencias Arancelarias

El producto “Bolicate” en la validación realizada en ECUAPASS cae dentro de la partida **2008.90.99.00** y se define como Frutas y otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte (los demás).

Como datos referenciales, se adjunta el top 5 de países a los cuales Ecuador en los últimos 3 años exportó derivados de frutas (incluye snacks)

**Tabla 6. Exportaciones de Ecuador al mundo – Top 5**

Código Subpartida	País Destino	2019	2020	2021
2008999000	ESTADOS UNIDOS	\$42,704.43	\$44,148.86	\$50,551.25
2008999000	PUERTO RICO	\$12,139.26	\$11,884.75	\$10,402.66
2008999000	ESPAÑA	\$ 3,377.49	\$ 3,307.31	\$ 3,894.19
2008999000	PAÍSES BAJOS (HOLANDA)	\$ 1,285.21	\$ 1,470.40	\$ 2,223.41
2008999000	CANADÁ	\$ 1,214.30	\$ 1,130.76	\$ 1,463.25

**Fuente: BCE - Elaboración: Autores**

Esta partida arancelaria tiene ad valorem Unión Europea 0% para exportación y 11% para importación, por lo que, como exportadores ecuatorianos, no requerimos realizar pago de valores para enviar el producto a Países Bajos.

#### **2.9.4 Conocer las exigencias, regulaciones y requisitos del país destino para tu producto**

En Países Bajos, la entidad reguladora de alimentos es el ministerio de salud. Para el ingreso de alimentos al territorio de Países Bajos, el importador debe presentar un certificado de Origen, un certificado fitosanitario y realizar el registro de ingreso de importación de alimentos.

Para el etiquetado, el gobierno neerlandés exige que todo alimento que se comercialice en este país tenga un etiquetado datos del producto y tabla nutricional.

#### **2.9.5 Proceso de Importación / Exportación**

##### ***2.9.5.1 Requisitos previos para exportar***

- Tener RUC ya sea como empresa o como persona natural
- Obtener Token y firma electrónica
- Registrarse como Exportador ante el SENA

##### ***2.9.5.2 Declaración aduanera de exportación (DAE)***

- La Declaración Aduanera será presentada de manera electrónica de acuerdo al procedimiento y al formato establecido por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- La Declaración Aduanera es única y personal, consecuentemente, será transmitida o presentada por el exportador o pasajero, por sí mismo, o a través de un Agente de Aduanas.

- En las exportaciones la Declaración Aduanera podrá ser transmitida o presentada por un Agente de Carga de Exportación autorizado para el efecto.
- El declarante será responsable ante el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador por la exactitud de la información consignada en la Declaración Aduanera.
- El Agente de Aduana será responsable por la exactitud de la información consignada en la Declaración Aduanera, en relación con la que conste en los documentos de soporte y acompañamiento que a este se le hayan entregado.
- Para el ingreso a zona primaria, toda mercancía a exportarse debe contar con su declaración aduanera de exportación.

#### ***2.9.5.3 Documentos que acompañan la declaración aduanera***

Se consideran documentos que acompañan a la declaración aduanera los siguientes:

- Documentos de acompañamiento
- Documentos de soporte

El Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador podrá solicitar al declarante, cuando lo considere necesario, la traducción de la información contenida en los documentos de soporte o de acompañamiento.

#### ***2.9.5.4 Documentos de acompañamiento***

Constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía.

#### ***2.9.5.5 Documentos de soporte***

Los documentos de soporte constituirán la base de la información de la declaración aduanera a cualquier régimen.

Los documentos de soporte son:

- Documento de transporte
- Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial
- Certificado de Origen. Así también, el Certificado de Origen (OIC)
- Otros documentos

#### ***2.9.5.6 Aceptación de la declaración***

Los datos transmitidos de la Declaración Aduanera pasarán por un proceso de validación que generará su aceptación o rechazo. De no detectar inconsistencias, la Declaración Aduanera será aceptada y se designará la modalidad de despacho correspondiente según mecanismo de selección sobre la base del perfilador de riesgo, otorgándole un número de validación para continuar su trámite y señalando la fecha en que fue aceptada.

#### ***2.9.5.7 Aforo***

Es el acto de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera y se realiza mediante la verificación electrónica, física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía.

#### ***2.9.5.8 Carga***

Las mercancías destinadas a la exportación estarán sometidas a la potestad de la Administración Aduanera hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre que corresponda, autorice la salida del medio de transporte.

#### ***2.9.5.9 Salida del medio de transporte***

Previo a la salida del medio de transporte el transportista deberá presentar a las autoridades aduaneras, el manifiesto de carga de exportación, o de lastre en su caso y los demás documentos requeridos.

## **2.9.6 Transporte internacional adecuado para el producto**

El transporte internacional que se considera para la negociación es Marítimo con incoterm FOB que significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque designado por la compradora en el puerto de embarque designado o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque y la empresa compradora corre con todos los costos desde ese momento en adelante.

## **2.9.7 Empaque y etiquetado**

### ***2.9.7.1 Reglas de embalaje y etiquetado en Países Bajos***

- El etiquetado de todos los productos de importación vendidos en Países Bajos debe aparecer en inglés o neerlandés.
- Se requiere el sistema métrico de pesos y medidas.
- La marca de origen de los productos también es obligatoria y deberá estar indicada en inglés o neerlandés.
- Los productos pueden ir contenidos en cajas inner o master directamente dependiendo del tipo de producto.
- La caja master debe tener el detalle del tipo de producto, modelo y lote en inglés o neerlandés
- El embalaje debe realizarse con material transparente.

### ***2.9.7.2 Normativa relativa al etiquetado***

- Nombre del producto
- Nombre y dirección del fabricante; si el producto ha sido importado, nombre y dirección del importador y del fabricante original.

- Nombre y dirección del distribuidor del producto importado, en caso de que el importador y el distribuidor sean diferentes.
- Materiales.
- Tamaño o volumen.
- Número de fabricación y fecha (o fecha límite para su utilización).
- Precio (el vendedor final deberá indicar el precio para el consumidor).
- Indicaciones de precaución, etc.

### 2.9.8 Canales de distribución

Nuestra empresa al ser una exportadora B2B, no llegará al cliente final por lo cual el canal de distribución es el transporte terrestre desde la fábrica del proveedor hasta el puerto de salida.

### 2.9.9 Proceso de logística y transporte

El proceso logístico de la exportación se resume en el siguiente cuadro:



*Figura 17. Diagrama del proceso de exportación de mercaderías.*

## CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Diseño de la investigación

La metodología que se utilizará en el presente proyecto a modo general puede ser identificado mediante el siguiente diagrama:



*Figura 18: Diagrama de Metodología*

### 3.2 Fundamentación Teórica.

Como fundamentación teórica se escogieron tesis de grado que contengan información sobre exportaciones de snacks a otros países, ya que el snack “Bolicate” es único y no existe actualmente en el mercado local ni internacional. Entre los documentos que contienen la fundamentación teórica constan los siguientes:

- Tesis sobre la creación de una empresa productora de barras de cereal expandida para la exportación en Países Bajos (UIDE Ecuador, 2015)

- Tesis de exportación de mermelada de maracuyá a Países Bajos (PUCE Ecuador, 2016)

Entre las marcas de snacks saludables que se exportan a países bajos y que sirvieron de apoyo para la evaluación conceptual de “Bolicate” tenemos:

- Tosh
- Crisppino
- Blendi
- Nature’s Heart

### 3.3 Tipo de investigación

Según la naturaleza del proyecto, se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

- **Exploratoria:** Para destacar los aspectos fundamentales de la problemática e identificar el mercado objetivo del proyecto, se realizaron revisiones documentales por medio de internet, encuestas online y focus groups por medio de videoconferencias.
- **Descriptiva:** Para poder conocer cuantitativamente los datos poblacionales y así realizar una segmentación del mercado utilizamos los censos proporcionados en internet, además de los datos estadísticos de consumo de alimentos y snacks saludables en Países Bajos.
- **Analítica:** Se utilizó este método de investigación para poder realizar el análisis del mercado objetivo, los precios de venta y la logística en la distribución para llegar a los retailers.
- **Evaluativa:** Por medio de este método se identificó la viabilidad de la exportación de “Bolicate” a Países Bajos.

### 3.4 Técnicas de investigación.

Para poder obtener información concreta sobre el producto y su impacto con los consumidores, se realizaron las siguientes técnicas de investigación:

- **Encuestas:** Online, con 8 preguntas cerradas que analizaron cuantitativamente el producto, sabor y precio al público. Estas encuestas se realizaron en idioma inglés a padres de niños en edad escolar que residen en Países Bajos, y las mismas fueron traducidas al idioma español y tabuladas.
- **Focus Groups:** Se hicieron 2 sesiones de videoconferencias con grupos de 4 personas, la primera sesión fue con posibles compradores de los productos (retailers) y la segunda sesión se gestionó con el segmento de consumidores millennials que tienen hábitos alimenticios saludables. Las 2 sesiones se hicieron con el objetivo de conocer detalles sobre sabor, empaque y precio.

### 3.5 Población

La población total actual en Países Bajos es de 17.481.214 habitantes. Para efectos de la investigación, se consideró que el tamaño del universo es el porcentaje de la población que se encuentra en edad laboral (15-65 años) y que tiene un empleo remunerado (67%), es decir el 67% de los 13.094.000 de habitantes en edad laboral, un total de 8.772.980 personas (datosmacro, 2021).

### 3.6 Características de la Muestra

Puesto que se conoce el total de la población, se tiene la información básica necesaria para determinar la muestra a realizar con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- $N$  = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (seguridad del 95%)
- $p$  = proporción esperada (5% = 0.05)
- $q$  =  $1 - p$  (para efectos de este ejercicio  $1 - 0.05 = 0.95$ )
- $d$  = precisión 5%

Es decir, que el tamaño de la muestra para las encuestas es de 385 personas.

**Calculadora de muestra**

Nivel de Confianza :  95%  99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

*Figura 19: Cálculo de muestra*

### 3.7 Análisis de resultados.

#### 3.7.1 Encuestas

A continuación, se presentan 4 de las preguntas más relevantes realizadas en la encuesta de mercado en Países Bajos y su respectiva valoración porcentual a las respuestas del grupo encuestado (385 personas)

**Tabla 7. Pregunta 1: ¿Con cuanta frecuencia consumes alimentos saludables?**

Opciones	Respuestas
0-1 veces por semana	52
2-4 veces por semana	271
5-7 veces por semana	62
	<b>385</b>

*Fuente: Encuesta de Mercado - Elaboración: Autores*



**Figura 20. Respuestas Pregunta 1**

Los resultados muestran que el consumo de alimentos saludables en Países Bajos está inclinado hacia una media semanal, por lo que podemos identificar que la comercialización de “Bolicate” si podrá realizarse con una frecuencia media - alta.

**Tabla 8. Pregunta 2: ¿Si existiera un snack saludable a base de aguacate, lo comprarías?**

Opciones	Respuestas
Si	296
No	89
	<b>385</b>

*Fuente: Encuesta de Mercado - Elaboración: Autores*



**Figura 21. Respuestas Pregunta 2**

Los resultados demuestran que los productos de aguacate, específicamente en forma de snacks, son bien recibidos por el consumidor del mercado al que se quiere llegar.

**Tabla 9. Pregunta 3: ¿Cuánto estuvieras dispuesto a pagar por un snack saludable en empaque personal?**

Opciones	Respuestas
\$0 - \$0.50	93
\$0.51 - \$1.00	50
\$1.01 - \$1.50	188
\$1.51 o más	54
	<b>385</b>

**Fuente: Encuesta de Mercado - Elaboración: Autores**



**Figura 22. Respuestas Pregunta 3**

Los resultados demuestran que el rango de precios de compra deseable por el consumidor ronda entre \$1.01 - \$1.50 y da un margen de beneficio a los retailers al momento de comercializar.

**Tabla 10. Pregunta 4: ¿Dónde te gustaría poder conseguir el snack?**

Opciones	Respuestas
Supermercados e Hipermercados	142
Tiendas de Barrio	66
Mercados	12
Tiendas Online	165
	<b>385</b>

*Fuente: Encuesta de Mercado - Elaboración: Autores*



**Figura 23. Respuestas Pregunta 4**

Los resultados demuestran que los consumidores optan por comprar los productos en supermercados e hipermercados o grandes distribuidores, por lo que la estrategia de comercialización deberá enfocarse en estos canales de distribución.

### 3.7.2 Focus Group

Se realizaron dos focus group de las cuales se realizan las siguientes observaciones generales:

- **Focus group #1:** 4 consumidores de productos saludables participantes, los que indicaron que el empaque era atractivo y que estaban dispuestos a pagar entre \$1.50 - \$2.50 por un snack a base de aguacate y que prefieren poderlo comprar en un supermercado en paquetes de varias unidades.
- **Focus group #2:** 3 compradores retailers participantes, quienes indicaron que el precio sugerido por el producto de \$93.60 por caja (120 fundas de 100gr) les parece un precio accesible para poder competir con un precio final que les proporcione rentabilidad.

## CAPITULO 4: PROPUESTA

### 4.1 Estudio Organizacional

#### 4.1.1 Tipo de empresa.

ECUAPALTA S.A. es una empresa privada constituida como Sociedad Anónima, que tiene entre sus actividades exportación de alimentos derivados del aguacate y su tipo de comercialización será B2B.

Como referencia, ECUAPALTA S.A. realiza los siguientes procesos para la internacionalización de productos en Países Bajos:

- Análisis del mercado.
- Búsqueda de proveedores (materia prima y maquila).
- Ventas de Productos a nivel Global – Negociaciones B2B.
- Exportación de productos vía marítima (Incoterm FOB).

#### 4.1.2 Logotipo.

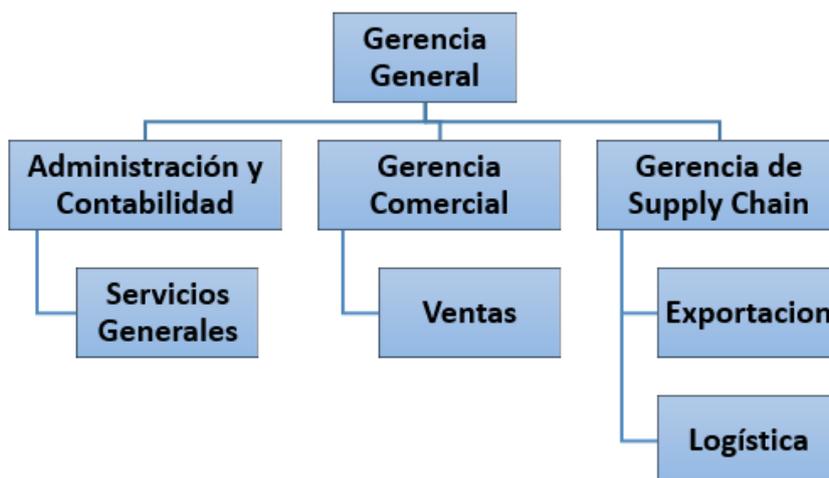
El logotipo representa la materia prima con la que se produce el producto terminado con marca Bolicate, el aguacate.



*Figura 24. Logotipo ECUAPALTA S.A.*

### 4.1.3 Organigrama.

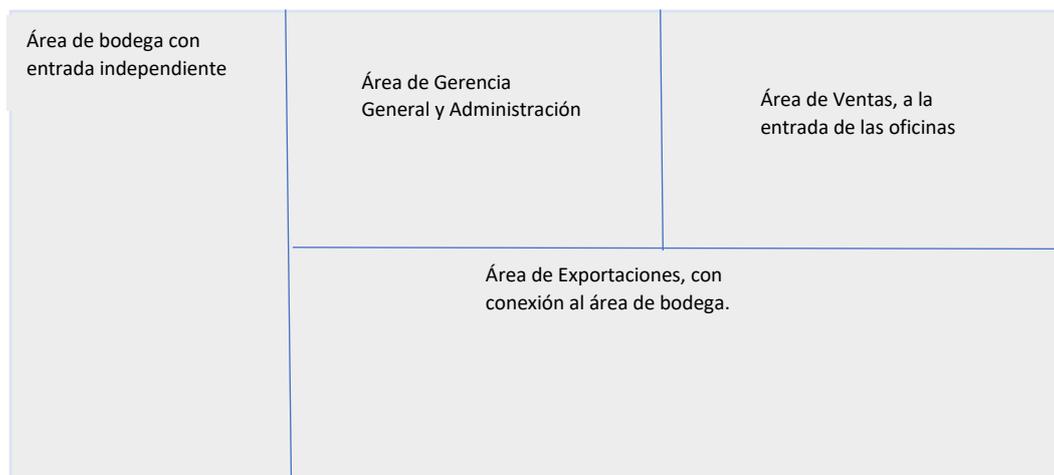
El organigrama empresarial inicial considera 8 colaboradores distribuidos en tres áreas fundamentales para el negocio: Administración, Comercial y Supply Chain. Los servicios de profesionales de Sistemas y Contaduría serán externos.



*Figura 25. Organigrama Ecuapalta S.A.*

### 4.1.4 Puestos

Físicamente las áreas de la empresa se encontrarán distribuidos mediante el siguiente esquema:



*Figura 26. Ubicación de áreas en oficinas*

Las funciones principales de los colaboradores se detallan a continuación:

- **Gerente General:** Administración general de la empresa, planificación, organización, dirección y control de las actividades de la organización; Además contratación de personal y de servicios profesionales adicionales.
- **Asistente Administrativa Contable:** Proporcionar apoyo contable y administrativo a la empresa; Apoyar a los cumplimientos de objetivos financieros
- **Guardianía y Servicios Generales:** Vigilar las instalaciones, realizar las medidas de bioseguridad a las personas que ingresan y realizar los procesos de revisión y limpieza de las áreas.
- **Gerente Comercial:** Cumplir con los objetivos comerciales, realizar búsqueda de clientes y cerrar negociaciones.
- **Asistente de Ventas:** Ingreso de órdenes de venta de los clientes, Recepción de visitantes, atención a clientes y organización de ferias comerciales.
- **Gerente de Supply Chain:** Búsqueda y negociación con proveedores, supervisión de ingreso de producto terminado a bodega, supervisión de exportación de contenedores.
- **Asistente de Exportaciones:** Coordinación con agente logístico para el proceso de exportación de mercaderías, ejecución de DAE y revisión documental para obtención de certificados de origen, Supervisión de carga de mercancías.
- **Bodeguero:** Administración de la bodega de producto terminado, coordinación de carga de producto a contenedores para envíos al puerto por órdenes de venta, Revisión de productos comparándolos con el Packing List previo al envío.

### 4.1.5 Matriz de Riesgos

Para realizar la matriz de riesgos se consideraron los factores externos e internos que afectarán de manera directa a nuestro cumplimiento de objetivos.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD				ANÁLISIS DEL RIESGO			
TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE RIESGO U OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	CONSECUENCIA DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS		Nivel de Riesgo
					(+)	(-)	
<b>POLÍTICO</b>	Elección de gobierno neerlandés	Elección de gobierno que ponga trabas para la importación de productos desde Latinoamérica.	Bloqueo de oportunidades para negociar con este país.	1		3	3
<b>SOCIAL</b>	Producto sustituto neerlandés	Que productores internos saquen a la venta productos sustitos enfocados al consumo rápido por la cultura laboral del país.	Clientes prefieran el producto local y no les llame la atención el producto ecuatoriano	3		3	9
	Pérdida, robo, hurto de mercadería	Riesgo de asalto, robo, hurto o pérdida de mercadería al momento del traslado en el buque.	Pérdidas materiales que tenga que asumir la empresa.	3		4	12
<b>ECONÓMICO</b>	Aranceles elevados	Que aparezcan aranceles que aumenten los costos y pongan trabas al momento de realizar las exportaciones.	Multas en caso de no pago de los impuestos	3		2	6
	Crisis económica	Crisis que causen extrema pobreza en sectores vulnerables donde el gobierno toma acciones solidarias	Ayuda obligatoria por parte de empresas de productos no perecederos que	2		4	8
	Precios más competitivos	Ingreso de nuevos competidores al mercado que exporten lo mismo a un menor costo	Interés por el cliente a comprar al proveedor que le ofrezca más económico,	4		3	12
<b>TECNOLÓGICO</b>	Base de Datos	Peligro de robo de la información de nuestras bases de datos	Que sean mal utilizadas y generen estafas a nombre de la empresa y esto dañe la reputación del negocio.	1		4	4
	Mala impresión en el etiquetado	al ser un proceso de maquila, no es posible controlar al 100% el proceso de etiquetado	Errores ortográficos al ser un idioma complejo que afecte económicamente a la empresa	1		3	3
<b>NATURAL</b>	Aparición de otra pandemia	Nuevo virus que afecte de igual forma o peor como lo hizo el COVID con la economía mundial	Frenar las operaciones de negocios mundiales que impida continuar con el proceso de venta de los productos.	3		5	15
	Tormentas y huracanes	Afectación de tiempos en transporte	Demora de la llegada de la mercadería que genera inconformidad con el cliente y sus procesos	2		5	10

<b>LEGAL</b>	Incumplimiento de contratos comerciales	Incumplimiento de contratos por parte de productores, proveedores de maquila o compradores	Llevar la negociación a temas legales	3		4	12
<b>OPERACIONES</b>	Accidentes en el transporte	Una falla mecánica que haga que el buque sufra un accidente. (Explosión, incendios, etc.)	Perdida de la mercadería en el mar causando retrasos y gastos económicos	2		5	10
	Expansión del negocio acelerado	Exceso de solicitudes de productos que no puedan abastecer la demanda común del aguacate	Inconformidad del cliente por no conseguir ejecutar su solicitud por falta de materia prima.	2		3	6
	Errores departamento administrativo	Mala comunicación dentro del depto. administrativo	Retraso de procesos y pérdida de documentos	2		2	4
	Falta de espacio en buques	Falta de espacios en los buques por temporada alta	Retraso al embarcar la mercadería para que llegue a su destino	3		3	9
	Errores departamento logístico	Falta de comunicación en tiempos de entrega y otros temas logísticos.	Pagos de demoraje por errores de comunicación	2		3	6
	Caída de bancos	Demora en la confirmación bancaria de pagos hechos por el clientes que retrasen el proceso debido a la caída de sistemas en los bancos	Inconformidad del cliente por demora de confirmación de procesos que no dependen de el.	2		3	6

## 4.2 Estudio Legal

### 4.2.1 Constitución de la empresa.

ECUAPALTA S.A. se constituye como compañía anónima mediante escritura pública, esto en base a la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías. Además, como lo indica el reglamento respectivo, se inscribe en el Registro Mercantil y cuenta con existencia como persona jurídica desde esta inscripción (derechoecuador,2015).

Se realizó una Constitución electrónica con minuta estándar que es un proceso simplificado de constitución y se realiza a través del Portal de Constitución Electrónica.

Al ser una Sociedad Anónima, tiene como accionistas a los siguientes socios:

- Andrea Murrieta aportando capital de \$12.837,13
- Xavier Muñoz aportando capital de \$12.837,13
- Héctor Pérez aportando capital de \$12.837,13

#### **4.2.1.1 Requisitos Obligatorios**

- Reserva de denominación (ver trámite en línea Reserva de Denominación).
- Acto constitutivo o contrato constitutivo.
- Nombramiento(s) de Representante Legal.
- Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en el sistema, esto es: Tipo de solicitante, Nombre completo, Número de identificación, Correo electrónico, Teléfono convencional y/o teléfono celular, Provincia, Ciudad, Dirección, Copia(s) de cédula o pasaporte.

#### **4.2.1.2 Requisitos Especiales:**

En el caso de constitución electrónica o semielectrónica:

- Certificados electrónicos de los participantes del proceso (accionistas y representantes). Esta firma electrónica debe ser en formato archivo. No se acepta TOKEN.

#### **4.2.1.3 Proceso del trámite:**

- Ingresar al portal web [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec), sección GUIAS PARA EL USUARIO/ SECTOR SOCIETARIO/ SAS, y descargar formatos de documentos: Acto/Contrato y Nombramiento.
- Llenar los campos habilitados en cada uno de los formatos y firmar los documentos electrónicamente.
- Enviar los documentos a la cuenta de correo electrónico de la oficina correspondiente.

Los documentos requeridos son:

- Solicitud de Constitución.

- Archivo PDF que contenga Acto / Contrato Privado + Reserva debidamente firmado electrónicamente.
- Archivo PDF por cada nombramiento, debidamente firmado electrónicamente.
- Archivo PDF que contenga la nómina de accionistas y administradores.
- Copia de las respectivas cédulas o pasaportes.

#### **4.2.2 Registro de Patentes**

La autoridad administrativa en materia de propiedad industrial en Ecuador, que tiene, entre otras facultades, la de registrar patentes es el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI).

El procedimiento para el registro de una patente en Ecuador tiene los siguientes pasos:

- Presentación de la solicitud ante el IEPI y pago de la tasa de mantenimiento de la primera anualidad.
- Examen de forma. Tras la solicitud el Instituto realiza un examen de forma de la documentación para comprobar que la solicitud es clara y está correctamente presentada. En el caso no se cumpla con los requisitos formales, el solicitante tiene un periodo de 2 meses para subsanar los defectos.
- Publicación en un plazo de 18 meses a partir de la fecha de solicitud. A partir de la publicación, se abre un plazo de 60 días para oposición. Si se llevan a cabo oposiciones, se abre un periodo para discutir las; si no hay oposición el Instituto efectuará un examen final y decidirá si conceder o negar la patente solicitada.
- Solicitación de un examen de patentabilidad. Se recuerda que para la tramitación de una patente en Ecuador es necesario solicitar este examen, que puede hacerse

dentro de 6 meses a partir de la publicación, y se puede realizar, aunque haya oposiciones.

- Examen de fondo. Se determina la patentabilidad de la invención.
- Resolución de concesión.

#### **4.2.3 Registro de Marcas**

Antes de realizar el registro de marca, se debe pagar una tasa de \$16 y enviar un correo a [foneticoquito@senadi.gob.ec](mailto:foneticoquito@senadi.gob.ec) para poder conocer si la marca que se desea registrar está disponible.

Una vez que usted verifique en el listado de marcas, que no esté registrado o en trámite de registro el nombre de su marca.

Ingrese a solicitudes en línea con su usuario y contraseña

- Opción REGISTRO
- Del listado escoja la opción SOLICITUD DE SIGNOS DISTINTIVOS
- Y proceda a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de su marca
- Después de haber ingresado los datos
- Botón GUARDAR
- Botón VISTA PREVIA
- Botón GENERAR COMPROBANTE DE PAGO, que tiene un costo de \$208,00
- Cancele en el Banco del Pacífico
- Icono INICIO DE PROCESO.

#### **4.2.4 Otros Contratos**

ECUAPALTA S.A. dentro de sus actividades como adicional realizará los siguientes contratos:

- Contrato con proveedores para el abastecimiento.
- Contrato de maquila que incluya confidencialidad
- Contrato de comercialización a clientes.

Para efectos de la exportación, la empresa necesitará los siguientes documentos en el transcurso de todo el proceso:

- Certificado de Origen
- Certificado Fitosanitario
- Facturas Comerciales, Packing List, BL

## CAPITULO 5: FINANCIACIÓN O COSTEO DE LA PROPUESTA E IMPACTO ECONÓMICO

### 5.1 Presupuesto.

Debido a que el producto “Bolicate” tiene un proceso de maquila, es decir; que se paga por el servicio de producción como una tercerización, proporcionando la materia prima; El presupuesto se conformó por las oficinas y bodegas, las maquinarias para logística, equipos y activos necesarios para el funcionamiento de la empresa ECUAPALTA S.A.

*Tabla 11. Presupuesto General*

DESCRIPCIÓN	VALOR
TERRENO Y EDIFICACIONES	\$ 91,000.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 15,540.00
OTROS ACTIVOS	\$ 25,375.60
5% Imprevistos	\$ 6,595.78
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 138,511.38</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

El detalle del presupuesto inicial, considerando todos los activos necesarios para la puesta en marcha de la empresa es el siguiente:

*Tabla 12. Presupuesto Terreno y Edificación*

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal	Valor Total
Terreno	m <sup>2</sup>	400	\$ 40.00		\$ 16,000.00
Construcción	m <sup>2</sup>	300	\$ 250.00		\$ 75,000.00
Bodega	m <sup>2</sup>	100	\$ 250.00	\$ 25,000.00	
Administración	m <sup>2</sup>	200	\$ 250.00	\$ 50,000.00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 91,000.00</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

**Tabla 13. Presupuesto Equipos y Maquinarias**

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Montacarga	U	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Balanza electrónica	U	1	\$ 540.00	\$ 540.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 15,540.00</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

**Tabla 14. Presupuesto Muebles y Enseres**

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
<b>Administrativo</b>	<b>U</b>			<b>\$ 918.50</b>
Escritorio Tipo Gerente	U	1	\$ 270.00	\$ 270.00
Sillón Tipo Gerente	U	1	\$ 110.00	\$ 110.00
Escritorio sencillo con gavetero	U	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Silla Tipo secretaria	U	1	\$ 54.00	\$ 54.00
Archivador Grande	U	1	\$ 108.00	\$ 108.00
Sillas Unipersonales	U	3	\$ 40.95	\$ 122.85
Pizarra Tiza Liquida	U	1	\$ 47.25	\$ 47.25
Librero	U	1	\$ 81.00	\$ 81.00
Cestos para basura	U	2	\$ 2.70	\$ 5.40
<b>Ventas</b>				<b>\$ 620.60</b>
Escritorio Tipo Gerente	U	1	\$ 270.00	\$ 270.00
Sillón Tipo Gerente	U	1	\$ 110.00	\$ 110.00
Escritorio sencillo con gavetero	U	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Silla Tipo secretaria	U	1	\$ 54.00	\$ 54.00
Archivador Pequeño	U	1	\$ 61.20	\$ 61.20
Cestos para basura	U	2	\$ 2.70	\$ 5.40
<b>Exportaciones</b>				<b>\$ 620.60</b>
Escritorio Tipo Gerente	U	1	\$ 270.00	\$ 270.00
Sillón Tipo Gerente	U	1	\$ 110.00	\$ 110.00
Escritorio sencillo con gavetero	U	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Silla Tipo secretaria	U	1	\$ 54.00	\$ 54.00
Archivador Pequeño	U	1	\$ 61.20	\$ 61.20
Cestos para basura	U	2	\$ 2.70	\$ 5.40
<b>Bodega</b>				<b>\$ 237.90</b>
Escritorio sencillo con gavetero	U	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Silla Tipo secretaria	U	1	\$ 54.00	\$ 54.00
Archivador Pequeño	U	1	\$ 61.20	\$ 61.20
Cestos para basura	U	1	\$ 2.70	\$ 2.70
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2,397.60</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

*Tabla 15. Presupuesto Equipos de Oficina*

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
<b>Administrativo</b>				<b>\$ 2,245.00</b>
Dispensador de Agua	U	1	\$ 81.00	\$ 81.00
Acondicionador de Aire (36,000 BTU)	U	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Equipo de Radio y Comunicación	U	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Central Telefónica	U	1	\$ 360.00	\$ 360.00
Teléfono	U	1	\$ 54.00	\$ 54.00
Sistema CCTV	U	1	\$ 450.00	\$ 450.00
<b>Ventas</b>				<b>\$ 54.00</b>
Teléfono	U	1	\$ 54.00	\$ 54.00
<b>Exportaciones</b>				<b>\$ 54.00</b>
Teléfono	U	1	\$ 54.00	\$ 54.00
<b>Bodega</b>				<b>\$ 135.00</b>
Dispensador de Agua	U	1	\$ 81.00	\$ 81.00
Teléfono	U	1	\$ 54.00	\$ 54.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2,488.00</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

*Tabla 16. Presupuesto Equipos de Oficina*

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
<b>Administrativo</b>				<b>\$ 2,160.00</b>
Computadoras	U	2	\$ 250.00	\$ 500.00
Impresoras multifunción	U	1	\$ 480.00	\$ 480.00
Laptop	U	1	\$ 550.00	\$ 550.00
Regulador de voltaje	U	5	\$ 45.00	\$ 225.00
Switch 48 P	U	1	\$ 70.00	\$ 70.00
Raq de pared	U	1	\$ 135.00	\$ 135.00
Patch Varios para redes	U	1	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>Ventas</b>				<b>\$ 800.00</b>
Computadoras	U	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Laptop	U	1	\$ 550.00	\$ 550.00
<b>Exportaciones</b>				<b>\$ 800.00</b>
Computadoras	U	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Laptop	U	1	\$ 550.00	\$ 550.00
<b>Bodega</b>				<b>\$ 730.00</b>
Computadoras	U	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Impresoras multifunción	U	1	\$ 480.00	\$ 480.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 3,690.00</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

**Tabla 17. Presupuesto Vehículos**

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Camión con furgón pequeño	U	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 15,000.00</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

**Tabla 18. Presupuesto Constitución**

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Gastos de Constitución	U	1	\$ 900.00	\$ 900.00
Patentes	U	1	\$ 900.00	\$ 900.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1,800.00</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

### 5.1.2 Presupuesto de inversión.

Para llevar a cabo la adquisición de los activos para el presupuesto detallado en el punto anterior, se requirió un total de \$138,511.38, los accionistas aportaron con el 28.80% del valor como aporte de capital, y los 72,20% restantes se obtienen por medio de un préstamo bancario.

**Tabla 19. Origen de la Inversión**

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	VALOR
APORTE DE CAPITAL	27.80%	\$ 38,511.38
PRESTAMO BANCARIO	72.20%	\$ 100,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 138,511.38</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

### 5.1.3 Cronograma de pagos de inversión.

El cronograma de pagos anualizado del préstamo bancario de \$100,000.00 para 5 años con una tasa de interés del 13.86% es el siguiente:

**Tabla 20. Cronograma de pagos de la Inversión**

<b>Año</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital Pagado</b>	<b>Anualidad</b>
<b>1</b>	\$ 13,105.00	\$ 14,950.37	\$ 28,055.37
<b>2</b>	\$ 10,922.68	\$ 17,132.70	\$ 28,055.37
<b>3</b>	\$ 8,421.79	\$ 19,633.58	\$ 28,055.37
<b>4</b>	\$ 5,555.84	\$ 22,499.53	\$ 28,055.37
<b>5</b>	\$ 2,271.55	\$ 25,783.82	\$ 28,055.37
<b>Total</b>	<b>40,276.86</b>	<b>100,000.00</b>	<b>140,276.86</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

## 5.2 Supuestos Financieros.

A continuación, se detallan los Ingresos, Costos de Producción y Gastos anualizados del proyecto, considerando que se exportará 1 contenedor mensual del producto “Bolicate” a Países Bajos.

Los ingresos de ECUAPALTA S.A. son las ventas de “Bolicate” en todas sus presentaciones, considerando que la negociación se realizará por contenedor 40NOR lleno, a un solo comprador por transacción.

**Tabla 21. Ingresos por contenedor 40NOR**

<b>Presentación</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Anual</b>
<b>Bolicate fundas de 100gr.</b>	Caja	604,800	\$ 0.78	<b>\$ 471,744.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 471,744.00</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

Los costos de producción se enfocaron en la materia prima (aguacate Hass, saborizantes, fundas como envase primario), proceso de maquila y costos indirectos de fabricación.

En la negociación con el proveedor de maquila, el valor del servicio incluye insumos como aceites vegetales, sal, etc. por lo que los mismos no se consideran como ítems independientes en los costos de producción.

**Tabla 22. Costos de Producción**

Descripción	Valor Anual
Materia Prima	\$ 104,630.40
Maquila de producto	\$ 90,720.00
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 34,915.06
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 230,265.46</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

Los gastos por áreas que se generan con el funcionamiento de la empresa son:

**Tabla 23. Gastos de funcionamiento**

Descripcion	Desglose	Anual
Gastos operativos		\$ 91,087.15
Gastos Administrativos	\$ 38,374.42	
Gastos de Ventas	\$ 20,748.33	
Gastos de Exportaciones	\$ 20,748.33	
Gastos de Bodega	\$ 11,216.06	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 91,087.15</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

Donde se considera gastos a los sueldos y salarios, las depreciaciones, suministros, servicios básicos (agua, luz, teléfono, etc), reparaciones, mantenimientos y seguros que cada una de las áreas soliciten anualmente.

### 5.3 Estados financieros

Los estados financieros que se presentan para la empresa ECUAPALTA S.A. son: Balance Inicial al cierre del primer año y Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado a 5 años, donde se puede evidenciar que el proyecto tendrá utilidades generadas anualmente y de forma incremental.

ECUAPALTA S.A.					
BALANCE INICIAL					
Al 31 de Diciembre del 2022					
<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>		
Caja	\$	6,595.78	Documentos por Pagar	\$	100,000.00
<b>Total Activos Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>6,595.78</b>	<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>\$</b>	<b>100,000.00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>TOTAL PASIVOS</b>		
Terreno	\$	16,000.00			
Edificio	\$	75,000.00			
Maquinarias	\$	-			
Equipos de Producción	\$	15,540.00	<b>PATRIMONIO</b>		
Muebles y enseres	\$	2,397.60	Aportes de capital	\$	38,511.38
Equipos de Oficina	\$	2,488.00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 38,511.38</b>
Equipos de Computo	\$	3,690.00			
Vehículos	\$	15,000.00	<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 138,511.38</b>
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$</b>	<b>130,115.60</b>			
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>					
Constitución	\$	1,800.00			
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>\$</b>	<b>1,800.00</b>			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>138,511.38</b>			

*Figura 27. Balance General*

ECUAPALTA S.A.					
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>					
Venta de Bolicate					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 471,744.00</b>	<b>\$ 509,483.52</b>	<b>\$ 550,242.20</b>	<b>\$ 594,261.58</b>	<b>\$ 641,802.50</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
MATERIA PRIMA					
MAQUILA DE PRODUCTO					
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION					
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 230,265.46</b>	<b>\$ 242,930.06</b>	<b>\$ 256,291.21</b>	<b>\$ 270,387.23</b>	<b>\$ 285,258.53</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 241,478.54</b>	<b>\$ 266,553.46</b>	<b>\$ 293,950.99</b>	<b>\$ 323,874.35</b>	<b>\$ 356,543.98</b>
<b>GASTOS</b>					
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
GASTOS VENTAS					
GASTOS EXPORTACIONES					
GASTOS BODEGA					
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>91,087.15</b>	<b>\$ 99,197.65</b>	<b>\$ 108,030.32</b>	<b>\$ 117,649.46</b>	<b>\$ 128,125.09</b>
<b>UTILIDAD ANTES INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 150,391.39</b>	<b>\$ 167,355.81</b>	<b>\$ 185,920.67</b>	<b>\$ 206,224.89</b>	<b>\$ 228,418.88</b>
INTERES BANCO NACIONAL DE FOMENTO					
<b>TOTAL DE INTERESES</b>	<b>\$ 13,105.00</b>	<b>\$ 10,922.68</b>	<b>\$ 8,421.79</b>	<b>\$ 5,555.84</b>	<b>\$ 2,271.55</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>\$ 137,286.38</b>	<b>\$ 156,433.13</b>	<b>\$ 177,498.88</b>	<b>\$ 200,669.05</b>	<b>\$ 226,147.33</b>
15% PARTICIPACIÓN /TRABAJADORES	\$ 20,592.96	\$ 23,464.97	\$ 26,624.83	\$ 30,100.36	\$ 33,922.10
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 116,693.43</b>	<b>\$ 132,968.16</b>	<b>\$ 150,874.05</b>	<b>\$ 170,568.69</b>	<b>\$ 192,225.23</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 25,672.55	\$ 29,253.00	\$ 33,192.29	\$ 37,525.11	\$ 42,289.55
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 91,020.87</b>	<b>\$ 103,715.17</b>	<b>\$ 117,681.76</b>	<b>\$ 133,043.58</b>	<b>\$ 149,935.68</b>

*Figura 28. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado*

## 5.4 Evaluación financiera.

Para la evaluación financiera general de ECUAPALTA S.A. se obtuvo una tasa de descuento de 20.13%, una tasa interna de retorno de 60.85% y una recuperación de la inversión al tercer año de funciones, lo que indica que el proyecto es rentable.

**Tabla 24. CCPP y Tasa de descuento**

<b>COSTO CAPITAL PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>19.23%</b>
(DEUDA/ACTIVO)	27.80%
(CAPITAL/ACTIVO)	72.20%
<b>RENDIMIENTO DEUDA</b>	13.86%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	20.13%
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	22.00%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>20.13%</b>
<b>TASA LIBRE DE RIESGO</b>	3.86%
<b>RENDIMIENTO DE MERCADO</b>	17.95%
<b>BETA INDUSTRIA</b>	0.66
<b>RIESGO PAIS</b>	6.97%

*Fuente y Elaboración: Autores*

Años	Inversion	Ingresos	Egresos	Utilidad Neta	Depreciación	Amortización	Abono CFN	Flujo Fondo	Flujo Fondos Actualizado
0	\$ -138,511.38							\$ -138,511.38	\$ -138,511.38
1		\$ 471,744.00	\$ 380,723.13	\$ 91,020.87	\$ 8,018.05	\$ 360.00	\$ 14,950.37	\$ 84,448.55	\$ 70,825.86
2		\$ 509,483.52	\$ 405,768.35	\$ 103,715.17	\$ 8,018.05	\$ 360.00	\$ 17,132.70	\$ 94,960.52	\$ 66,794.76
3		\$ 550,242.20	\$ 432,560.44	\$ 117,681.76	\$ 8,018.05	\$ 360.00	\$ 19,633.58	\$ 106,426.22	\$ 62,783.80
4		\$ 594,261.58	\$ 461,218.00	\$ 133,043.58	\$ 7,034.05	\$ 360.00	\$ 22,499.53	\$ 117,938.10	\$ 58,351.60
5		\$ 641,802.50	\$ 491,866.82	\$ 149,935.68	\$ 7,034.05	\$ 360.00	\$ 25,783.82	\$ 131,545.91	\$ 54,585.29
								<b>TOTAL VAN</b>	<b>\$ 174,829.93</b>
								<b>TIR</b>	<b>63.90%</b>
								<b>Beneficio/Costo</b>	<b>1.15</b>

**Figura 29. VAN y TIR**

Años	Flujo de Fondos	Flujo Fondo Actualizado	Flujo Fondo Actualizado Acumulado	Periodo de Recuperación
0	\$ -138,511.38	\$ -138,511.38	\$ -138,511.38	0
1	\$ 84,448.55	\$ 70,825.86	\$ -67,685.52	1
2	\$ 94,960.52	\$ 66,794.76	\$ -890.76	2
3	\$ 106,426.22	\$ 62,783.80	\$ 61,893.04	3
4	\$ 117,938.10	\$ 58,351.60	\$ 120,244.64	4
5	\$ 131,545.91	\$ 54,585.29	\$ 174,829.93	5
<b>TOTAL VAN</b>		<b>\$ 174,829.93</b>		

**Figura 30. Payback**

## 5.5 Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad realizado, ha dado como resultado que el proyecto además de ser rentable, tiene una tendencia positiva a las variaciones de los diferentes factores.

**Tabla 25. Análisis de Sensibilidad**

No.	DESCRIPCION	AUMENTO	DISMINUCION	VAN	TIR	B/C
1	Proyecto			\$ 174,829.93	63.90%	1.15
2	Precio	10%		\$ 283,492.57	88.65%	1.21
3	Precio		10%	\$ 66,167.29	37.31%	1.07
4	Costo de Venta	26%		\$ 42,556.48	30.95%	1.05
5	Costo de Venta		20%	\$ 276,578.74	87.53%	1.23
6	Gastos	33%		\$ 104,538.52	47.07%	1.09
7	Gastos		50%	\$ 281,332.06	88.01%	1.24
10	Inversión Inicial	43%		\$ 137,795.12	46.91%	1.12
11	Inversión Inicial		20%	\$ 191,153.98	75.21%	1.16

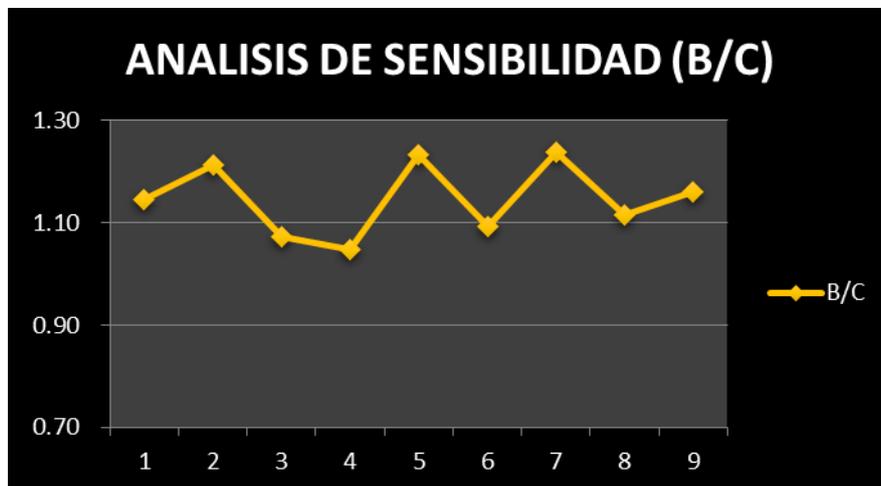
*Fuente y Elaboración: Autores*



**Figura 31. Análisis de sensibilidad VAN**



*Figura 32. Análisis de sensibilidad TIR*



*Figura 33. Análisis de sensibilidad B/C*

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

Al finalizar el proyecto y analizar el mercado en Países Bajos, la producción por medio de proceso de maquila del producto “Bolicate” y su internacionalización por medio de los datos financieros, podemos concluir que el proyecto es viable, no solo porque el producto es innovador y adecuado para el consumidor neerlandés, sino también porque se ha obtenido un VAN de \$ 174,829.93 y un TIR de 63.90% lo cual es favorable para que el proyecto pueda ser puesto en marcha y que sea beneficioso para los accionistas.

### **6.2 Recomendaciones**

La recomendación principal es poner en marcha este proyecto debido a su factibilidad y al pronto retorno en la inversión. Adicional recomendamos una evaluación dentro de los próximos cinco años para poder realizar una ampliación de la gama de productos y además ofrecer como valor agregado realizar marca blanca en los mismos y ofertar este tipo de ítems para poder expandir el portafolio y realizar una evaluación en el quinto año para ampliación del segmento del mercado y poder llegar a clientes finales.

## BIBLIOGRAFÍA

abasty. (2018) Obtenido de

*<https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/#:~:text=La%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado%2C%20tambi%C3%A9n,personalizados%20a%20las%20audiencias%20correctas.>*

analisisfoda. (2022) Obtenido de

*<https://www.analisisfoda.com/>*

BCE. (2022) Obtenido de

*[https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=El%20Producto%20Interno%20Bruto%20\(PIB,super%C3%B3%20el%20per%C3%ADodo%20de%20prepandemia.](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=El%20Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB,super%C3%B3%20el%20per%C3%ADodo%20de%20prepandemia.)*

biografiadeunplato. (2016). Obtenido de

*<https://biografiadeunplato.com/todo-sobre-snacks-saludables/>*

bilogistik. (2019) Obtenido de

*<https://www.bilogistik.com/blog/que-son-los-fletes-maritimos-y-como-se-establecen/>*

camarazaragoza. (2022). Obtenido de

*<https://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/DocumentoHerramienta399.pdf>*

conceptodefinicion. (2021). Obtenido de

*<https://conceptodefinicion.de/alimentos-organicos/>*

datosmacro. (2021). Obtenido de

*<https://datosmacro.expansion.com/paises/paises-bajos>*

*<https://datosmacro.expansion.com/pib/ecuador>*

derechoecuador. (2015) Obtenido de

*<https://derechoecuador.com/sociedad-anonina/>*

dirconfidencial. (2021) Obtenido de

*<https://dirconfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>*

economipedia. (2021) Obtenido de

*<https://economipedia.com/definiciones/incoterms.html>*

*<https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>*

elproductor. (2020) Obtenido de

*<https://elproductor.com/2020/06/ecuador-aguacate-hass-puede-generar-mas-300-millones-de-dolares-por-exportacion/>*

embassyecuador. (2021). Obtenido de

*<http://www.embassyecuador.eu/site/images/descargas/studio-oportunidades-comerciales-ecuador-paises-bajos.pdf>*

exportemosperu. (2021) Obtenido de

*<https://boletines.exportemos.pe/694/paises-bajos-abre-las-puertas-a-los-productos-organicos>*

fedexpor. (2021). Obtenido de *<https://www.fedexpor.com/tendencias-de-consumo-de-snacks-2021/>*

frumen. (2021) Obtenido de

*<https://www.frumen.com/la-deshidratacion-de-alimentos/>*

genwords. (2022) Obtenido de

*<https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix>*

IICA. (2022) Obtenido de

*<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6565/BVE18039757e.pdf;jsessionid=F150D437003EAEAC6C49C15BE968AA42?sequence=1>*

readkong. (2022) Obtenido de

*<https://empresayeconomia.republica.com/comercio-exterior/el-sistema-de-maquila-como-alternativa-para-producir-a-bajo-costo.html>*

republica. (2020) Obtenido de

*<https://es.readkong.com/page/presentacion-del-pdm-paises-bajos-adder-ayllon-aliaga-7990821>*

Ruiz. (2020) Obtenido de

*<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>*

valenciafruits. (2021) Obtenido de

*<https://valenciafruits.com/gran-distribucion-alimentaria-paises-bajos/>*

## ANEXOS

**Anexo 1. Encuesta a consumidores****1. Nacionalidad**

- Neerlandésa  
 Estadounidense  
 Otro

**2. Rango de Edad**

- 0-14 años  
 15 - 30 años  
 31 - 50 años  
 51 años en adelante

**3. Con cuanta frecuencia consumes alimentos saludables?**

- 0 - 1 veces por semana  
 2 - 4 veces por semana  
 5 - 7 veces por semana

**4. Qué predomina al momento de consumir un snack saludable?**

- El beneficio a mi cuerpo  
 El sabor y frescura  
 Que sea de fácil acceso y consumo

**5. Si existiera un snack saludable a base de aguacate, lo comprarías?**

- Si  
 No

**6. Que tipo de empaque te gustaría que tuviera el snack?**

- Funda  
 Cartón

**7. Cuánto estuvieras dispuesto a pagar por un snack saludable en empaque personal?**

- 0 - \$0.50  
 \$0.51 - \$1.00  
 \$1.01 - \$1.50  
 \$1.51 o más

**8. Dónde te gustaría poder conseguir el snack?**

- Supermercados e Hipermercados  
 Tiendas de barrio  
 Mercados  
 Tiendas Online

## Anexo 2. Modelo de Escritura de Constitución Sociedad Anónima de Capital Fijo

**NÚMERO** \_\_\_\_, **LIBRO** \_\_\_\_\_. En la ciudad de \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_ horas y \_\_\_\_ minutos del día \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_. Ante mí, \_\_\_\_\_, Notario, \_\_\_\_\_ domicilio, COMPARECEN: Los señores \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, \_\_\_\_\_, del domicilio de \_\_\_\_\_ (ocupación) \_\_\_\_\_ y de nacionalidad \_\_\_\_\_, a quien (no ) conozco, pero identifico por medio de \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, con Número de Identificación Tributaria \_\_\_\_\_; y el señor(a) de \_\_\_\_\_ años de edad, \_\_\_\_\_, del domicilio de \_\_\_\_\_ (ocupación) \_\_\_\_\_ y de nacionalidad \_\_\_\_\_, a quien (no ) conozco, pero identifico por medio de \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, con Número de Identificación Tributaria \_\_\_\_\_; (generales de las personas naturales o datos de las personas jurídicas que integran la sociedad ). **Y ME DICEN:** Que por medio de este instrumento convienen en constituir una Sociedad de Naturaleza Anónima, de conformidad con las cláusulas siguientes: **I) NATURALEZA, REGIMEN DE CAPITAL, DENOMINACION, Y NACIONALIDAD:** La Sociedad que se constituye es de naturaleza Anónima, sujeta al régimen de Capital Fijo, que girará con la denominación de “\_\_\_\_\_”, seguida de las palabras **SOCIEDAD ANÓNIMA**, pudiendo utilizar como abreviatura “\_\_\_\_\_, S. A.”; siendo de nacionalidad salvadoreña. **II) DOMICILIO:** El domicilio de la Sociedad es el Municipio de \_\_\_\_\_, Departamento de \_\_\_\_\_. **III) PLAZO:** La Sociedad que se constituye es por un plazo indeterminado (si es determinado, expresar el plazo convenido). **IV) FINALIDAD SOCIAL:** La Sociedad tendrá por finalidad: \_\_\_\_\_. **V) CAPITAL SOCIAL:** La Sociedad se constituye con un Capital Social de \_\_\_\_\_ **DÓLARES de los Estados Unidos de América**, moneda de curso legal, representado y dividido en \_\_\_\_\_ acciones comunes y nominativas de un valor nominal de (Puede ser de \$1.º o múltiplo de 1.) \_\_\_\_\_ **DÓLARES de los Estados Unidos de América**, cada una. **VI) SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL:** El capital social está totalmente suscrito y se ha pagado el (5% como mínimo) \_\_\_\_\_ por ciento de cada acción, así: El señor \_\_\_\_\_ ha suscrito \_\_\_\_\_ acciones y ha pagado la suma de \_\_\_\_\_ dólares; y el señor \_\_\_\_\_ ha suscrito \_\_\_\_\_ acciones y ha pagado la suma de \_\_\_\_\_ dólares de los Estados Unidos de América. El pago respectivo es hecho por medio de cheque que al final de esta escritura relacionaré. La parte insoluta del capital suscrito, se pagará en un plazo no mayor a un año, contado a partir de la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro de Comercio; el cual se hará por medio de llamamientos hechos por la administración. **VII) CONDICIONES PARA EL AUMENTO Y DISMINUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL:** Los aumentos y disminuciones de capital social se harán previo acuerdo de Junta General Extraordinaria de

Accionistas, adoptado con el voto favorable de las tres cuartas partes de las acciones en que se encuentre dividido y representado el capital social. La Junta General Extraordinaria de Accionistas fijará los montos de los aumentos o disminuciones de capital social; asimismo, en caso de aumento de capital social, determinará la forma y términos en que debe hacerse la correspondiente suscripción, pago y emisión de las nuevas acciones, en su caso, todo de conformidad a la Ley y a las estipulaciones contenidas en esta escritura. Para todo aumento o disminución de capital social deberá otorgarse la escritura pública de modificación correspondiente, e inscribirse en el Registro de Comercio. Todos los acuerdos de aumento o disminución de capital social, quedan sujetos al cumplimiento de las disposiciones que al respecto regula el Código de Comercio. **VIII) DE LAS ACCIONES:** Las Acciones serán siempre nominativas, mientras su valor no se haya pagado totalmente. Una vez satisfecho por completo el valor nominal de las acciones, los accionistas tendrán la facultad de ejercer el derecho que se les confiere el Artículo 134 del Código de Comercio. Los requisitos de emisión de los títulos, del libro de registro de accionistas en su caso, la representación de acciones, la transmisión o la constitución de derechos reales sobre ellas, y demás regulaciones relativas a las acciones, se regularán de conformidad con el Código de Comercio. Los títulos de las Acciones o los Certificados representativos de las mismas, serán firmados por el Representante Legal de la Sociedad. **DERECHO PREFERENTE DE SUSCRIPCIÓN DE ACCIONES EN CASO DE AUMENTO:** En caso de aumento de capital social, los accionistas gozarán de derecho preferente de suscripción de acuerdo a lo establecido en el Artículo 157 del Código de Comercio. **IX) GOBIERNO DE LA SOCIEDAD:** Las Juntas Generales de Accionistas constituirán la suprema autoridad de la Sociedad, con las facultades y obligaciones que señala la ley. **X) JUNTAS GENERALES:** Las Juntas Generales de Accionistas serán Ordinarias, Extraordinarias o Mixtas si su convocatoria así lo expresare; sus respectivas competencias, convocatorias, quórum, agendas, porcentajes de votación, y demás aspectos legales que deban observar se regirán por las disposiciones establecidas en la Sección “C”, Capítulo VII, Título II, del Libro Primero del Código de Comercio. **XI) ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL:** La administración de la sociedad, según lo decida la Junta General de Accionistas, estará confiada a un Administrador Único Propietario y su respectivo Suplente o a una Junta Directiva compuesta de \_\_\_\_\_ Directores Propietarios y sus respectivos Suplentes (o un solo suplente si así lo deciden los otorgantes), que se denominarán: \_\_\_\_\_. Tanto el Administrador Único y su suplente como los miembros de la Junta Directiva, durarán en sus funciones \_\_\_\_\_ años (7 años, período máximo), pudiendo ser reelectos. Las vacantes temporales o definitivas de los directores únicos o de junta directiva, se suplirán de conformidad con las reglas establecidas en el Artículo 264 del Código de Comercio. Para el ejercicio de la representación judicial y extrajudicial de la sociedad y uso de la firma social, se estará a lo dispuesto por el Artículo 260 del mismo Código. Asimismo, para el caso de la representación judicial

el Administrador Único o la Junta Directiva podrán nombrar a un Representante Judicial, de conformidad a lo establecido en el inciso segundo del Artículo 260 del Código de Comercio y cuyo nombramiento deberá inscribirse en el Registro de Comercio. **XII) ATRIBUCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN:** La Administración Social estará encargada de: a) Atender la organización interna de la sociedad y reglamentar su funcionamiento; b) abrir y cerrar agencias, sucursales, oficinas o dependencias; c) Nombrar y remover a los gerentes y demás ejecutivos o empleados, señalándoles sus atribuciones y remuneraciones; d) Crear las plazas del personal de la sociedad; e) Reglamentar el uso de las firmas; f) Elaborar y publicar los estados financieros en tiempo y forma; g) Convocar a los accionistas a juntas generales; h) Proponer a la junta general la aplicación de utilidades, así como la creación y modificación de reservas y la distribución de dividendos o pérdidas. La Junta Directiva podrá delegar sus facultades de administración y representación en uno de los directores o en comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deberán ajustarse a las instrucciones que reciban y dar periódicamente cuenta de su gestión. **XIII) REUNIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA:** La Junta Directiva se reunirá cuando lo crea conveniente en el domicilio de la sociedad, de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 258 del Código de Comercio. **XIV) DE LA GERENCIA:** La Administración o la Junta General Ordinaria en su caso, podrán nombrar para la ejecución de decisiones a uno o varios gerentes o subgerentes y los poderes que se les otorguen determinarán la extensión de su mandato. Tanto el nombramiento de gerentes o subgerentes como los poderes conferidos a éstos, deberán ser inscritos en el Registro de Comercio, así como también su revocatoria. **XV) AUDITORÍA:** La Junta General Ordinaria de Accionistas nombrará a un Auditor por el plazo que estime conveniente, el cual no podrá ser menor de un año, para que ejerza todas las funciones de vigilancia de la administración de la sociedad, con las facultades y obligaciones que determina la ley. En caso de muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad del Auditor, la junta general elegirá a otra persona para que ejerza las funciones de vigilancia de la administración social. Asimismo, la Junta General Ordinaria elegirá a un Auditor Fiscal de conformidad al Código Tributario. En caso de muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad del auditor fiscal, la junta general estará obligado a nombrar nuevo auditor fiscal dentro de diez días hábiles siguientes de suscitada la muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad, debiendo informar dicho nombramiento a la Administración Tributaria en la forma prevista en el Código Tributario, dentro del plazo de cinco días hábiles de ocurrido el nombramiento. Asimismo, los nombramientos del Auditor Externo y del Auditor Fiscal deberán inscribirse en el Registro de Comercio. **XVI) EJERCICIO ECONÓMICO:** El ejercicio económico de la sociedad será de un año, de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario. **XVII) RESERVAS:** Las reservas sociales serán las que indican los Artículos 123, 124 y 295 del Código de Comercio. **XVIII) DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN:** La disolución de la sociedad procederá en cualquiera de los casos contemplados en la ley, debiendo reconocerse las causales respectivas de conformidad como señala el Artículo 188 del

Código de Comercio. Inscrito el acuerdo de disolución de la sociedad, se pondrá en liquidación, observándose las disposiciones del Capítulo XI, del Título II, del Libro Primero del Código de Comercio.

**XIX) NOMBRAMIENTO DE LA PRIMERA ADMINISTRACIÓN:** Los otorgantes del presente acto, acuerdan que para el primer período de \_\_\_\_ años, la administración de la sociedad estará a cargo de (Junta Directiva) (Administrador Único) y sus respectivos suplentes y acuerdan elegir a los señores \_\_\_\_\_ (expresar las generales de los electos a los cargos: edad, profesión, domicilio y nacionalidad), para los cargos de \_\_\_\_\_, respectivamente. Yo el Notario Doy Fe: 1) Que he tenido a la vista el Cheque (cheque certificado o de caja) Número \_\_\_\_\_, Serie \_\_\_\_\_, librado en la ciudad de \_\_\_\_\_, contra el Banco (Denominación completa) \_\_\_\_\_ S.A., por la suma de \_\_\_\_\_ dólares, a favor de la sociedad que por medio de esta escritura se constituye. 2) Que antes del otorgamiento de este acto hice a los comparecientes la advertencia a que se refiere el Artículo 353 del Código de Comercio, respecto de la obligación de inscribir esta escritura en el Registro de Comercio y de las consecuencias de la falta de inscripción. Así se expresaron los comparecientes, a quienes expliqué los efectos legales del presente instrumento; y leído que les fue por mí, íntegramente en un solo acto sin interrupción, ratificaron su contenido y firmamos.

**DOY FE.-**

### Anexo 3. Ejemplo de Factura Comercial

ECUAPALTA S.A.				
KM. 9 1/2 VIA A DAULE, PARQUE INDUSTRIAL INMACONSA, GUAYAQUIL, ECUADOR				
TEL: +593 989962470		EMAIL: VENTAS@ECUAPALTA.COM.EC		
<b>COMMERCIAL INVOICE</b>				
TO: ALBERT HEIJN			No: HL-81675	
GROENENDAAL 49, ROTTERDAN 3011 SN			Date: 1/07/2021	
AMSTERDAM, NETHERLAND			Payment: T/T	
DN: 4532475298520			Shipped By: Sea	
EMAIL: PURCHASING@AHEIJN.COM			Incoterm: FOB	
			Port: Guayaquil	
CODE	DESCRIPTION	QUANTITY (PCS)	FOB PRICE	TOTAL
4323	BOLICATE SABOR A LIMON 100GR	16,800	\$ 0.40	\$ 6,720.00
4324	BOLICATE SABOR A QUESO 100GR	16,800	\$ 0.40	\$ 6,720.00
4325	BOLICATE PICANTE 100 GR	16,800	\$ 0.40	\$ 6,720.00
		<b>50,400</b>		<b>\$ 20,160.00</b>
<b>Made in Ecuador</b>				

#### Anexo 4. Ejemplo de Packing List

<b>ECUAPALTA S.A.</b>								
<b>KM. 9 1/2 VIA A DAULE, PARQUE INDUSTRIAL INMACONSA, GUAYAQUIL, ECUADOR</b>								
<b>TEL: +593 989962470</b>								
<b>EMAIL: VENTAS@ECUAPALTA.COM.EC</b>								
<b>PACKING LIST</b>								
<b>TO: ALBERT HEIJN</b>							<b>No: HL-81675</b>	
GROENENDAAL 49, ROTTERDAN 3011 SN							<b>Date: 1/07/2021</b>	
AMSTERDAM, NETHERLAND							<b>Payment: T/T</b>	
DN: 4532475298520							<b>Shipped By: Sea</b>	
EMAIL: PURCHASING@AHEIJN.COM							<b>Port: Guayaquil</b>	
<b>CODE</b>	<b>DESCRIPTION</b>	<b>QUANTITY (PCS)</b>	<b>Ctn</b>	<b>Pcs/Ctn</b>	<b>N.W (kgs)</b>	<b>G.W (Kgs)</b>	<b>CBM</b>	
4323	BOLICATE SABOR A LIMON 100GR	16,800	140	120	1,680	1,690	19.00	
4324	BOLICATE SABOR A QUESO 100GR	16,800	140	120	1,680	1,690	19.00	
4325	BOLICATE PICANTE 100 GR	16,800	140	120	1,680	1,690	19.00	
		<b>50,400</b>	<b>420</b>	<b>360</b>	<b>5,040</b>	<b>5,070</b>	<b>57.00</b>	
<b>Made in Ecuador</b>								