



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI

FACULTAD DE ECONOMÍA

CARRERA: COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN COMERCIO
EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
DULCE DE TOMATE DE ÁRBOL AL MERCADO DE MADRID – ESPAÑA”**

AUTORA:

BRAVO DELGADO ANA CRISTINA

DIRECTOR DE TESIS:

ING. FRANCISCO CEDEÑO MEJIA, Mg.

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2015



IDENTIFICACIÓN DE LA EGRESADA

NOMBRES:	Ana Cristina	
APELLIDOS:	Bravo Delgado	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta	
FECHA DE NACIMIENTO:	13-10-1991	
CEDULA DE IDENTIDAD:	131371856-9	
ESTADO CIVIL:	Soltera	
TELEFONO:	0991908258 – 0997903868	
CORREO ELECTRONICO:	anny.bravo@hotmail.com	
RESIEDENCIA:	Manta	
DIRECCION DE DOMICILIO:	Parroquia Eloy Alfaro, Sector 10 de Agosto	
ESTUDIOS SECUNDARIOS:	Colegio Nacional Técnico Pedro Balda Cucalón	
TITULO ACADEMICO:	Bachiller en Técnico Polivalente en Comercio y Administración con Auxiliatura Tributaria	

“Plan de Negocios para la elaboración y exportación de dulce de tomate de árbol al mercado de Madrid - España.”



NOTA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Economía, Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los _____ días del mes de _____ del año _____, a las _____, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Trabajo de Titulación:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE DULCE DE TOMATE DE ÁRBOL AL MERCADO DE MADRID – ESPAÑA”

Para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** la estudiante BRAVO DELGADO ANA CRISTINA con C.I. # 131371856-9.

Una vez examinado sobre el tema se hace acreedora a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Titulación: ___/10 (_____ sobre diez)
- Nota de Defensa del Trabajo de Titulación: ___/10 (_____ sobre diez)
- Nota Final Promedio del Trabajo de Titulación: ___/10 (_____ sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Profesor Miembro del Tribunal 1

Profesor Miembro del Tribunal 2

Profesor Miembro del Tribunal 3

Ing. Francisco Cedeño Mejía, Mg.
Director de Trabajo de Titulación

Ing. Erick Menéndez
Coordinador de Carrera



ORDEN DE ENCUADERNADO

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por la señorita:

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha:

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del Trabajo de Titulación:

NOMBRE	FUNCION	FIRMA
	Director	
	Profesor – Miembro 1	
	Profesor – Miembro 2	
	Profesor – Miembro 3	

Ing. Erick Menéndez Delgado
Coordinador de Carrera



DECLARACIÓN

Yo, BRAVO DELGADO ANA CRISTINA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Egda. Ana Cristina Bravo Delgado



CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación con el tema: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE DULCE DE TOMATE DE ÁRBOL AL MERCADO DE MADRID – ESPAÑA”**, ha sido desarrollado por la egresada, BRAVO DELGADO ANA CRISTINA, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. _____ del _____.

De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente y cuenta con el aval de los profesores lectores del Trabajo de Titulación, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

Ing. Francisco Cedeño Mejía, Mg.
Director del Trabajo de Titulación

Lcda. Ketty Cedeño Intriago, Mg.
Lectora del Trabajo de Titulación



DEDICATORIA

A Dios, por iluminar mis días con conocimientos, sabiduría e inteligencia, haciendo que mi camino lleno de retos sea más claro, permitiéndome culminar mi profesión con éxito.

A mi madre Doris Delgado, que ha sido el motor de mi vida para seguir adelante, por su inmenso amor, paciencia, confianza, consejos y apoyo incondicional en todo momento de mi vida, sembrando en mí las mejores virtudes para ser feliz y obtener todo lo que me proponga, siendo ella el gran motivo de inspiración para alcanzar mi meta.

A mi familia que me enseñaron desde pequeña a luchar por lo que quiero, motivándome siempre con palabras de aliento para no rendirme jamás ante los obstáculos de la vida.

Ana Bravo.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de disfrutar un día más junto a mis seres queridos, por guiarme por el camino correcto, por brindarme la fe, fortaleza y la esperanza necesaria para terminar mi trabajo de titulación.

A mi madre por darme el mejor y valioso regalo que son los estudios, brindándome la oportunidad de superarme, también por su gran apoyo incondicional y consejos en todo momento de mi vida, guiándome hacia este logro y contribuyendo al desarrollo de esta maravillosa etapa de mi vida universitaria.

A todos los docentes que impartieron sus mejores conocimientos fortaleciendo nuestras mentes preparándonos para un futuro mejor, en especial a mi Director de Tesis Ing. Francisco Cedeño Mejía, por su tiempo, paciencia, ayuda incondicional y excelente tutoría para culminar el presente proyecto.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí por abrir sus puertas para desarrollarme como una exitosa profesional.

A mis compañeros/as de estudio con quienes compartí momentos de tristeza y alegría y sobre todo lindas experiencias durante nuestra carrera universitaria.

A las demás personas que me brindaron y me siguen brindando su apoyo.

Ana Bravo.



INDICE GENERAL

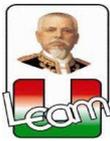
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES	4
1.1. Título del proyecto.	4
1.2. Delimitación del Problema.	4
1.3. Justificación e Importancia del proyecto.	4
1.4. Objetivos de la investigación.	6
1.4.1. Objetivo general.	6
1.4.2. Objetivos específicos.	6
1.5. Generalidades del tomate de árbol.	7
1.6. Aspectos Metodológicos.	8
CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO	9
2.1. Objetivos del capítulo.	9
2.2. Análisis Estratégico.	9
2.2.1. Análisis del macro entorno.	9
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales.	12
2.2.1.1.2. Factores demográficos.....	14
2.2.1.1.3. Condiciones Económicas.....	16
2.2.1.1.4. Auditoría de la Competencia.	19
2.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales.	20
2.2.1.1.6. Tecnología imperante.	23
2.2.1.2. Microambiente externo (Madrid).	24
2.2.1.3. Microambiente Interno (Ecuador).....	24
2.2.1.4. Síntesis de oportunidades y amenazas.	32
2.2.2. Análisis de la Industria.	33
2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria.....	34
2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.	35
2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.....	38
2.2.2.4. Identificación y caracterización de la demanda.....	40
2.2.2.5. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial.	41
2.2.2.6. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.	42
2.2.2.7. Síntesis de oportunidades y amenazas.	44
2.2.3. Análisis FODA.....	45



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.2.3.1.	Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).....	45
2.2.3.2.	Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades).....	45
2.2.4.	Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atractividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas).....	46
2.3.	Planteamiento Estratégico.....	47
2.3.1.	Visión y Misión.....	47
2.3.1.1.	Visión.....	47
2.3.1.2.	Misión.....	47
2.3.2.	Objetivos Estratégicos.....	48
2.3.2.1.	Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad.....	48
2.3.2.2.	No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.....	48
2.3.3.	Estrategias.....	49
2.3.3.1.	Cartera de productos.....	49
2.3.3.1.1.	Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos).....	49
2.3.3.1.2.	Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor.....	50
2.3.3.2.	Estrategias de Crecimiento.....	51
2.3.3.2.1.	Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación.....	51
2.3.3.2.2.	Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal.....	52
2.3.3.3.	Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nicho de mercado).....	53
2.3.4.	Sistema de Valores.....	53
2.3.4.1.	Valores Finales.....	53
2.3.4.2.	Valores Operacionales.....	54
CAPÍTULO 3: PLAN COMERCIAL		55
3.1.	Objetivos del capítulo.....	55
3.2.	Análisis del Mercado de Referencia.....	55
3.2.1.	Tipo y estructura de mercado.....	56
3.2.2.	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.....	57
3.2.3.	Identificación y análisis de la competencia directa.....	57
3.2.4.	Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.....	58
3.2.5.	Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	59



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

3.2.6.	Demanda que atenderá el proyecto.	60
3.3.	Plan Comercial.	61
3.3.1.	Objetivos del plan comercial: Público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades.	61
3.3.2.	Mix de Marketing.	61
3.3.2.1.	Auditoria y estrategia de producto.	61
3.3.2.1.1.	Adaptación o modificación requerida.	62
3.3.2.1.2.	Atributos y beneficios del producto.	62
3.3.2.1.3.	Componentes centrales del producto.	63
3.3.2.1.4.	Componentes de envase.	64
3.3.2.1.5.	Estrategia de marca.	65
3.3.2.2.	Auditoria y estrategia de precio	66
3.3.2.2.1.	Término de venta INCOTERM.	66
3.3.2.2.2.	Partida arancelaria	68
3.3.2.2.3.	Comparativo de precios con la competencia.	68
3.3.2.2.4.	Auditoria de la estructura de precios.	69
3.3.2.2.5.	Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio.	69
3.3.2.2.6.	Fijación del precio de venta unitario (de exportación).	69
3.3.2.2.7.	Costo total unitario.	70
3.3.2.2.8.	Costos logísticos.	71
3.3.2.3.	Auditoria y Estrategia de Distribución.	72
3.3.2.3.1.	Modo de transporte.	72
3.3.2.3.2.	Puerto de origen y destino.	72
3.3.2.3.3.	Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino.	74
3.3.2.3.4.	Tipo de embalaje requerido.	76
3.3.2.3.5.	Tipo de contenedor.	76
3.3.2.3.6.	Documentación requerida.	77
3.3.2.3.7.	Exigencias de seguro.	77
3.3.2.3.8.	Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios	78
3.3.2.3.9.	Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas.	78
3.3.2.3.10.	Cadena de distribución	79
3.3.2.3.11.	Canal de distribución específico	80
3.3.2.4.	Auditoria y Estrategia de Promoción.	80
3.3.2.4.1.	Concepto de posicionamiento	80
3.3.2.4.2.	Concepto de eslogan	81



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

3.3.2.4.3.	Estrategia de mix de publicidad.....	81
3.3.2.4.4.	Estrategia de medios interactivos (internet).....	83
3.3.2.4.5.	Participación en ferias comerciales internacionales	83
CAPÍTULO 4: PLAN TECNICO-ORGANIZACIONAL		84
4.1.	Objetivos del capítulo	84
4.2.	Plan Técnico.....	84
4.2.1.	Capacidad de producción.....	84
4.2.2.	Plan de producción	85
4.2.3.	Localización	85
4.2.4.	Proceso productivo/operacional	86
4.2.5.	Distribución instalaciones (layout)	88
4.2.6.	Plan de abastecimiento del producto.....	89
4.2.7.	Plan de abastecimiento de mano de obra	90
4.2.8.	Plan de abastecimiento de tecnología de producción.....	90
4.3.	Plan Organizacional.....	91
4.3.1.	Datos generales de la empresa.....	91
4.3.2.	Proceso de toma de decisiones	91
4.3.3.	Arquitectura organizacional: organigrama	93
4.3.4.	Distribución de funciones y responsabilidades	93
4.3.5.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas.....	96
4.3.6.	Requerimiento de personal para áreas administrativas	98
4.3.7.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa.....	98
4.3.8.	Plan de implementación	101
4.3.9.	Plan de acción de corto plazo	102
4.3.10.	Puesta en marcha	102
4.3.11.	Plan de Salida	103
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO		105
5.1.	Objetivo del capítulo	105
5.2.	Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años).....	105
5.3.	Plan de Inversión.....	105
5.3.1.	Inversiones en activos fijos	106
5.3.2.	Inversiones en activos diferidos e intangibles.....	107
5.3.3.	Inversiones en capital de operación	107
5.3.4.	Flujo de depreciaciones de activos fijos	108
5.3.5.	Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles	108



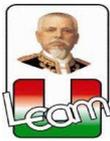
UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.4.	Plan de Financiamiento	109
5.4.1.	Estrategia de financiamiento	109
5.4.2.	Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)	110
5.4.3.	Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC).....	110
5.5.	Proyecciones de Ingresos Operacionales	112
5.5.1.	Proyección de las ventas (unidades).....	112
5.5.2.	Proyección de los precios	113
5.5.3.	Proyección de los ingresos	113
5.6.	Proyecciones de costos y gastos operacionales	114
5.6.1.	Proyección de costos operacionales	114
5.6.1.1.	Materia prima directa	114
5.6.1.2.	Mano de obra directa.....	115
5.6.1.3.	Gastos indirectos de fabricación	115
5.6.2.	Proyección de Gastos Operacionales	118
5.6.2.2.	Gastos de marketing y ventas	119
5.7.	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados	120
5.8.	Flujos de Fondos del Proyecto.....	121
5.9.	Evaluación Financiera del proyecto	121
5.9.1.	VAN	121
5.9.2.	TIR.....	122
5.9.3.	PAY BACK.....	123
5.9.4.	Punto de Equilibrio	123
5.9.5.	Ratios Financieros	124
5.10.	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera.....	125
CONCLUSIONES		126
RECOMENDACIONES.....		128
BIBLIOGRAFIA.....		129
ANEXOS		132



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Factores que determinan la elección de un establecimiento	13
Tabla N° 2 Principales ciudades de España con mayor población	15
Tabla N° 3 Condiciones Económicas de España.....	16
Tabla N° 4 Principales Competidores Internos	19
Tabla N° 5 Competencia de productos sustitutos	19
Tabla N° 6 Población de Ecuador por edad y sexo.....	26
Tabla N° 7 Principales ciudades de Ecuador.....	26
Tabla N° 8 Condiciones Económicas de Ecuador.....	27
Tabla N° 9 Demanda actual y potencial.....	41
Tabla N° 10 Oferta actual y potencial	42
Tabla N° 11 Proyecciones del CNA	43
Tabla N° 12 Demanda insatisfecha del mercado de referencia	59
Tabla N° 13 Componentes del tomate de árbol	63
Tabla N° 14 Partida arancelaria.....	68
Tabla N° 15 Comparativo de precios con la competencia.....	68
Tabla N° 16 Precio de exportación del dulce de tomate de árbol.....	70
Tabla N° 17 Costo total unitario	70
Tabla N° 18 Costos logísticos.....	71
Tabla N° 19 Publicidad	82
Tabla N° 20 Mano de obra directa	90
Tabla N° 21 Uso de montacargas.....	91
Tabla N° 22 Muebles y enseres.....	97
Tabla N° 23 Equipos de oficina	97
Tabla N° 24 Equipos de computación.....	97
Tabla N° 25 Cronograma de actividades	101
Tabla N° 26 Plan de acción de corto plazo	102
Tabla N° 27 Inversiones en Equipos de oficina	106
Tabla N° 28 Inversiones en Muebles y enseres.....	106
Tabla N° 29 Inversiones en Equipos de Computación	106
Tabla N° 30 Total inversiones de activos fijos	106
Tabla N° 31 Inversiones activos diferidos	107
Tabla N° 32 Inversiones en capital de Operación	107
Tabla N° 33 Flujo de depreciaciones de activos fijos.....	108
Tabla N° 34 Amortización de activos diferidos.....	108
Tabla N° 35 Total amortización diferidas	109
Tabla N° 36 Plan de financiamiento.....	109
Tabla N° 37 Financiamiento del proyecto	109
Tabla N° 38 Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).....	110
Tabla N° 39 Amortización de crédito bancario.....	110
Tabla N° 40 Datos para calcular el WACC	111
Tabla N° 41 Calculo de la TMAR.....	111
Tabla N° 42 Ventas proyectadas de dulce de tomate de árbol	112
Tabla N° 43 Cantidad del producto vendida en Kg. y en cajas	113



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Tabla N° 44	Proyección de los ingresos.....	114
Tabla N° 45	Costo directo de compra a proveedores	114
Tabla N° 46	Mano de obra directa.....	115
Tabla N° 47	Gastos básicos	115
Tabla N° 48	Gastos de servicios varios y ocasionales.....	115
Tabla N° 49	Materiales de oficina.....	116
Tabla N° 50	Materiales de computación	116
Tabla N° 51	Gastos de mantenimiento	116
Tabla N° 52	Herramientas de trabajo	117
Tabla N° 53	Costos de exportación	117
Tabla N° 54	Gastos administrativos.....	118
Tabla N° 55	Gastos de marketing.....	119
Tabla N° 56	Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	120
Tabla N° 57	Flujo de fondo del proyecto.....	121
Tabla N° 58	Porcentajes del WACC, TIR, y VAN.....	122
Tabla N° 59	Pay Back	123

ÍNDICE GRÁFICOS

	Pág.	
Gráfico N° 1	Mapa de España	9
Gráfico N° 2	Balanza Comercial Total Ecuador - España	18
Gráfico N° 3	Balanza Comercial Ecuador - Mundo	30
Gráfico N° 4	Exportaciones Ecuatorianas de Productos Tradicionales	31
Gráfico N° 5	Principales Mercados de Exportación Ecuatoriana	32
Gráfico N° 6	Fuerzas de Porter.....	35
Gráfico N° 7	Matriz Atractividad/ Competitividad.....	46
Gráfico N° 8	Matriz BCG.....	49
Gráfico N° 9	Estrategias Genéricas de Porter.....	50
Gráfico N° 10	Matriz Ansoff.....	51
Gráfico N° 11	Demanda que atenderá el Proyecto	60
Gráfico N° 12	Contenedor Standard 20'.....	76
Gráfico N° 13	Cadena de Distribución	79
Gráfico N° 14	Plano General de Ecuadulcini S.A.....	88
Gráfico N° 15	Organigrama Organizacional.....	93



INTRODUCCIÓN

El Ecuador gracias a su ubicación privilegiada y con las condiciones climáticas que posee, goza de una gran variedad de frutas no tradicionales como es el tomate de árbol, resaltando la importante participación que ha ganado en el mercado internacional gracias a su rico sabor y propiedades nutricionales que contiene.

Actualmente existe la necesidad de exportar productos no tradicionales, es por esto que se debe motivar a los empresarios para que inviertan en este tipo de negocios, con el fin de promover el cambio de la matriz productiva del país.

Por esta razón la empresa ECUADULCINI S.A ejecuta el proyecto de la elaboración y exportación de dulce de tomate de árbol, brindando un producto de calidad y con un precio competitivo, no solo a los migrantes ecuatorianos, sino también a aquella demanda insatisfecha que existe en Madrid.

Este tipo de producto se convierte en un alimento potencial en España por ser natural y rico en nutrientes, además es una buena opción para aquellas personas que debido a la vida acelerada que llevan y con poco tiempo a veces no consumen esta fruta por la dificultad de manipulación.

El ser humano ha ingeniado formas tradicionales de conservar los alimentos para poder degustarlos en cualquier momento del año, por eso los dulces de frutas exóticas son una alternativa práctica de la vida moderna ya que se encuentran en los supermercados listos para ser consumidos por toda la familia.



RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación está orientado al desarrollo de un plan de negocios para la elaboración y exportación de dulce de tomate de árbol al mercado de Madrid – España, con la finalidad de incentivar el cambio de la matriz productiva, diseñando estrategias que permitan posicionar el producto en dicho mercado, logrando de esta manera la viabilidad del presente proyecto.

El plan está compuesto de cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo **I**, se delimita el problema, se justifica y demuestra la importancia de dicho proyecto, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación y se determinan los aspectos metodológicos que se utilizaron para llevar a cabo el presente plan de negocios.

En el capítulo **II**, se realizó un análisis de macro y micro entorno de la ciudad de Madrid - España como de Ecuador, identificando también la oferta y demanda potencial del mercado objetivo al que se desea ingresar, estableciendo estrategias para la puesta en marcha del presente proyecto.

En el capítulo **III**, se identifican todos los beneficios del producto que se va a exportar, estableciendo el medio de transporte a utilizar y especificando las herramientas necesarias para efectuar el plan de marketing que permita promocionar y comercializar el producto de manera eficiente en el mercado objetivo frente a la competencia.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

En el capítulo **IV**, se realiza un estudio del plan técnico y organizacional de la empresa, donde se plantean todos los recursos que necesita el negocio para que pueda funcionar de manera correcta y eficiente determinando también el marco legal con el que trabajará la compañía.

En el capítulo **V**, se realiza el estudio financiero de la empresa, donde se utilizan herramientas e indicadores que permiten obtener con exactitud las proyecciones, entre las cuales tenemos: VAN, TIR y PAYBACK, midiendo de esta manera la viabilidad del proyecto.

Y por último se redactan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.



CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1. Título del proyecto.

“Plan de Negocios para la elaboración y exportación de dulce de tomate de árbol al mercado de Madrid - España.”

1.2. Delimitación del Problema.

Tema: “Plan de negocios para la elaboración y exportación de dulce de tomate de árbol al mercado de Madrid – España.”

Área: Exportación y Comercialización

Lugar:

- **ORIGEN:** Daule - Guayas- Ecuador
- **DESTINO:** Madrid – España

Sector: Exportación de dulce de tomate de árbol

Tiempo: 2015 – 2020

1.3. Justificación e Importancia del proyecto.

El Ecuador en la actualidad se ha dado a conocer únicamente como un país exportador de materias primas, con escasa participación del talento humano y con una alta importación de productos elaborados.¹ Por ello, ahora el Gobierno

¹ El Telégrafo. (30 de septiembre 2013). *Cambiar la matriz productiva y dignificar el trabajo son los ejes del Plan*. Disponible en <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masgmenos/item/cambiar-la-matriz-productiva-y-dignificar-el-trabajo-son-los-ejes-del-plan.html>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Nacional incluye como uno de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, impulsar la transformación de la matriz productiva.

Por esta razón surge la necesidad de producir y exportar productos no tradicionales, como es el dulce de tomate de árbol, ya que esta fruta solo se la exporta en su estado natural y no brindándole valor agregado.

De esta manera se podrá satisfacer las necesidades de todas las personas que se sienten atraídos por su rico sabor, cumpliendo con las mejores características de elaboración donde se conserven todas las propiedades nutricionales, porque hoy en día la mayoría de los productos que salen al mercado son procesados con altas cantidades de azúcar y sabores artificiales que de una u otra manera perjudican la salud.

El tomate de árbol ecuatoriano es muy apreciado por países europeos sobre todo en España debido a su gran variedad, sabor y cualidades nutritivas lo que le permite ocupar un lugar destacable dentro de las frutas exóticas de exportación.

Además en este país existe un gran número de ecuatorianos lo que representa una ventaja muy grande ya que las personas al dejar su país natal suelen adquirir productos nostálgicos que le recuerdan al mismo.

El presente proyecto es muy importante porque brinda una mejor perspectiva de como emprender en este tipo de negocios que están enfocados en la elaboración y exportación de productos no tradicionales, ya que si se utiliza de manera



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

eficiente los recursos existentes, esto puede convertirse en una fuente de ingresos y alternativas de desarrollo para la ciudad y el país.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.²

1.4. Objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocios para la elaboración y exportación de dulce de tomate de árbol al mercado de Madrid–España.

1.4.2. Objetivos específicos.

1. Identificar los gustos, preferencias y la demanda del consumo de dulces de frutas exóticas en el país objetivo a través de un estudio de mercado.
2. Analizar el proceso de producción del dulce de tomate de árbol para la optimización de los procesos logísticos durante la exportación logrando una comercialización más eficaz.
3. Establecer una estructura técnica y organizacional eficiente para el funcionamiento de la empresa.
4. Determinar la factibilidad del proyecto por medio de un plan financiero.

² Baca Urbina, G. (1998). *Evaluación de Proyectos*. (5 ed.). México: Mc Graw-Hill.



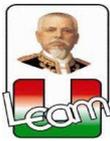
1.5. Generalidades del tomate de árbol.

El tomate de árbol (*Cyphomandra betacea*), también llamado internacionalmente tamarillo es originario de Sudamérica. Actualmente se cultiva en países como Colombia, Ecuador, Nueva Zelanda y Kenia, siendo los mayores proveedores para el mercado europeo.

En el Ecuador, su explotación se ha desarrollado especialmente en zonas andinas como Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Pichincha e Imbabura. Es una fruta exótica que tiene forma ovoide o puntiaguda y mide alrededor de 8cm de largo y 5cm de diámetro. Está cubierto por una cáscara gruesa, lisa y amarga en tonos rojos, naranjas o amarillos, con pequeñas semillas en su interior y pulpa suave con un sabor agridulce.

Crece en arbustos de hasta 3 metros de longitud, con follaje grande y flores rosadas con exquisita fragancia en climas sub-tropicales. No sufre ningún tipo de estacionalidad y su disponibilidad en el mercado se da durante todo el año.

Entre las variedades de tomate de árbol existentes sobresale el tomate gigante morado y el tomate gigante anaranjado, siendo este último una gran alternativa para la exportación. Su pulpa es materia prima para diferentes preparaciones como jugos, helados, dulces, mermeladas y concentrados congelados, brindando un gusto agradable para su comercialización.



1.6. Aspectos Metodológicos.

Para llevar a cabo este proyecto se realizará dentro del plan de negocios un análisis del mercado objetivo que indique las diversas pautas de comportamientos sociales de la población como son sus gustos, preferencias y a través de datos estadísticos conocer los patrones de consumo de dulce en España, además identificar la competencia, la calidad y precios del producto que se está ofreciendo en dicho mercado.

Se aplicarán distintas técnicas y métodos investigativos para analizar cada uno de los parámetros, y así llevar a cabo el correcto desempeño del plan de negocio.

Metodología Aplicada: Investigativa y descriptiva.

Fuentes de Información: En general se hará uso de fuentes de información tanto primaria como secundaria.

Las técnicas a utilizar: La observación, el análisis documental, entrevista, e información actual de internet.



CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Objetivos del capítulo.

Identificar los gustos, preferencias y la demanda del consumo de dulces de frutas exóticas en el país objetivo a través de un estudio de mercado.

2.2. Análisis Estratégico.

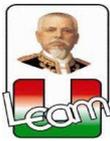
2.2.1. Análisis del macro entorno.

GRÁFICO N° 1
Mapa de España



España está localizada al suroeste de Europa entre el océano Atlántico y el mar Mediterráneo. Es el 3º país europeo en extensión territorial y el 5º en población.

Limita al Norte con Francia y Andorra, encontrando su frontera natural en los Pirineos, al oeste limita con Portugal, país con el que comparte el territorio de la Península Ibérica ocupando un 80% del mismo, con una superficie que comprende 505.990 km² y con la colonia británica de Gibraltar al sur. Además en sus territorios africanos, comparte fronteras terrestres y marítimas con Marruecos.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

También forman parte de España las islas Baleares (Mallorca, Menorca, Ibiza, Formentera y Cabrera) que están en el mar Mediterráneo y las islas Canarias (compuestas por siete islas y varios islotes) en el océano Atlántico al suroeste de la península, frente a la costa de Marruecos, y al norte de África cuenta con las ciudades de Ceuta y Melilla.

España posee paisajes con una gran variedad, que van desde zonas desérticas hasta verdes campos. También posee valles, ríos, playas y varias montañas, siendo el más montañoso de Europa después de Suiza. Al norte del país se le llama la “España verde” debido a las constantes lluvias y grandes bosques que hay y al resto se la denomina la “España seca” por el clima templado que tiene.

Está formada por 17 comunidades autónomas, entre ellas tenemos: Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Navarra, La Rioja, Aragón, Cataluña, Castilla-León, Madrid, Extremadura, Castilla- La Mancha, Valencia, Andalucía, Murcia, Baleares, Canarias. Cada una de estas comunidades tiene su propio gobierno y un estatuto de autonomía ya sea plena o gradual.

2.2.1.1. Macroambiente del negocio.

La economía de España es la quinta más grande de la Unión Europea (UE) al igual que su población y la decimotercera (13º) del mundo en términos absolutos. Su deuda pública en 2014 fue de 1.033.857 millones de euros, un 97,70% del PIB y su deuda per cápita de 22.276 € euros por habitante.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

España resulta una óptima plataforma para desarrollar negocios con Latinoamérica, ostenta una privilegiada posición geoestratégica dentro de la Unión Europea, que facilita el acceso a un mercado de 1.700 millones de clientes potenciales en toda Europa, Medio Oriente y África.³

El comportamiento del mercado de trabajo ha sido y sigue siendo el principal elemento que más diferencia la economía española respecto al resto de los países de la Unión Europea.

Agricultura.- La principal característica de la agricultura española es la gran extensión de superficie agraria dedicada a los cultivos leñosos, especialmente a los de olivo y vid. No obstante, en cuanto al valor de la producción, la principal aportación es la de los cultivos hortofrutícolas.

Con respecto a la ganadería, las principales producciones en términos de valor son las de carne de porcino, carne de bovino, leche y carne de aves.⁴

Dentro de los principales productos agrícolas de este país se encuentran: el olivo, cebada, trigo, remolacha azucarera, maíz, patatas, avena, arroz, tomates y cebolla.

Industria.- La industria alimentaria, la de fabricación de automóviles, la química y la de productos metálicos son las más importantes en España.

³ Oficina Comercial de Ecuador en España. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR. (2013). p. 1.

⁴ Oficina Comercial de Ecuador en España. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR. (2013). p. 15.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Servicios.- España es una moderna economía basada en el conocimiento, donde los servicios representan un 72.6% de la actividad económica. Es un centro de innovación favorecido por la existencia de una población joven altamente cualificada y con costes competitivos en el marco de Europa Occidental.⁵

El Ministerio de Industria, Turismo y Energía promovió el desarrollo del Plan Turismo 2020, Con el fin de que el sistema turístico español más competitivo.

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales.

La vida en España es muy intensa, pero a pesar de esto a los españoles les gusta disfrutar sus fiestas, vestir su moda y degustar su comida tradicional. Entre sus costumbres las que más se destacan son: la siesta, tomar café con los amigos, entre otras actividades.

Los españoles suelen reunirse con la familia, amigos y compañeros de trabajo alrededor de una mesa y por esta razón los alimentos juegan un papel muy importante en sus relaciones sociales.

Es un país enormemente seguro para cualquier edad por su ambiente espontáneo e informal y un lugar ideal de retiro para los europeos y también como destino de vacaciones para muchas familias.

⁵ Oficina Comercial de España. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR. (2013). *Guía Comercial de España*. p. 16.



Hábitos y comportamiento del consumidor español: Madrid es una de las ciudades más consumistas de toda Europa lo que representa una ventaja para las empresas que se sitúen en la capital.

Según datos estadísticos del Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente en el 2012, el 67% de los españoles se alimentan en sus hogares y el 33% consumen los alimentos fuera de casa.⁶

Tabla N° 1

FACTORES QUE DETERMINAN LA ELECCIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO EN %								
FACTORES	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012
BUENOS PRECIOS A PARTE DE OFERTAS	39,5	36,7	35,3	34,1	55,5	58,3	59,3	62,7
CALIDAD DEL PRODUCTO	57,3	54,2	54,0	56,0	62,1	67,2	66,7	51,9
PROXIMIDAD/CERCANIA	60,7	57,5	54,8	52,2	44,3	45,1	40,4	50,9
ATENCIÓN AL CLIENTE	23,7	23,9	24,7	22,1	19,4	24,5	25,3	34,9
VARIEDAD DE PRODUCTOS	28,7	32,1	28,4	24,2	23,1	28,7	28,0	21,9

Fuente: MAGRAMA (Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente)

Elaboración: OCE Madrid

Un factor a considerar son los precios de los productos que adquieren en un establecimiento determinado, ya que para ellos es muy importante el tema de precios y ofertas en el momento de hacer sus compras.

Preferencias de productos al momento de consumir: Cabe resaltar que el consumidor final tiene preferencias en consumir alimentos frescos como: frutas, verduras, carnes, pescados, mariscos/ moluscos, pan fresco y huevos. Además también sobresalen los licores, jamón y embutidos, queso, aceite de oliva, dulces y mermeladas de frutas.

⁶ Boletín de Análisis de Mercados Internacionales. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Comportamiento del consumidor español*. p. 4.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Las tiendas tradicionales (panadería, carnicería, pescadería, tienda de congelados, mercados y plazas) son las preferidas por los españoles para comprar alimentos frescos, mientras que para alimentos envasados prefieren supermercados y tiendas de descuento.⁷

En España suelen consumir en el desayuno algo ligero como café o chocolate acompañado de una bollería o una tostada con dulce de frutas o mermelada.

2.2.1.1.2. Factores demográficos.

La población total de España en el mes de julio del 2014 se colocó en 47.737.941 habitantes y el crecimiento poblacional es de 0.81% (2014 est.) con una densidad de más de 93,51 hab/km².⁸

Se determinó que el 50,93% corresponde a la población femenina con 24.312.933 de habitantes mientras que el 49,07% corresponde a 23.425.007 de hombres. La esperanza de vida de las mujeres españolas es la más alta de la Unión Europea, con 87 años, cuatro años por encima de la de los hombres.

También hay que recalcar que la población española es relativamente joven:

- 15,6% de la población es menor de 16 años,
- 67,5% se encuentra entre 16 y 64 años,
- 16,9% es mayor de 65.

⁷ MAGRAMA. Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente. (2012). *Datos de consumo en los hogares y fuera de los hogares en España*. p. 4. Obtenido en: <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/estadisticas/>

⁸ Oficina Comercial de Ecuador en España. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR. *Ficha Comercial del Reino de España*. (2014). p. 1.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

El descenso poblacional del semestre fue fruto de un saldo vegetativo positivo de 2.280 personas (208.791 nacimientos frente a 206.511 defunciones) y de un saldo migratorio negativo de 50.426 personas (hubo 156.066 inmigraciones procedentes del extranjero y 206.492 emigraciones con destino al extranjero).⁹

España debido a que tiene un Índice de Desarrollo Humano de 0.885 a nivel mundial, se sitúa en el puesto 23 dentro de todos los estados que participan en el ranking. Las principales ciudades y áreas urbanas de España con mayor población son las siguientes:

Tabla N° 2
Principales Ciudades con Mayor Población

Ciudad / Área Urbana	Población	Densidad
Madrid	6.241.206	1513.21
Barcelona - Valles - Llobregat	4.372.539	2903.49
Valencia	1.641.138	1446.37
Sevilla	1.246.052	849.61
Bilbao	949.488	1103.85

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Composición Étnica.- Las etnias de España están compuestas por las del mediterráneo y los tipos de los países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia. Más del 85% de la población residente es española y más del 10% extranjera. Del total de los extranjeros los más numerosos son: Rumanos 17.3%, Marroquíes 16.30%, Ecuatorianos 7.30%, Ingleses 6,7%, Colombianos 5.06%, Ingleses 4.60% e Italianos 3.54%.¹⁰

⁹ Notas de prensa. INE. (2014). *Estadística de Migraciones. Cifras de Población a 1 de julio*. p. 2. Obtenido en: www.ine.es

¹⁰ Oficina Comercial de España. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR. (2013). p. 3.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Idioma.- El idioma oficial es el castellano, sin embargo también existen otras lenguas españolas que son oficiales en las Comunidades Autónomas como el catalán, el valenciano y el gallego.

Moneda.- La moneda que utilizan en España es el Euro, siendo la más utilizada por la mayoría de países de la Unión Europea.

2.2.1.1.3. Condiciones Económicas.

La economía española ha recorrido un largo período de crecimiento, constituyendo una larga y sostenida etapa expansiva, convirtiéndose en términos absolutos en la octava más grande del mundo.

Tabla N° 3

Condiciones Económicas de España	
PIB (nominal)	1.356 billones USD (2013)
Crecimiento PIB	-1.3% (2013)
PIB per cápita	30,100 USD (2013)
Composición del PIB por sector	Servicios: 70.8% (2013) Industria 26% (2013) Agricultura: 3.1% (2013)
Principales actividades económicas y de producción son:	Granos, verduras, aceitunas, uvas, remolachas, cítricos, carne de res, cerdo, productos lácteos y pescado. Textiles, prendas de vestir, metales, productos químicos, automóviles, productos farmacéuticos, carbón, cobre, plomo
Salario básico	645,30 euros (2014)
Canasta Básica	380 euros
Tasa de cambio	0.94 Euros por USD (2015)
Tasa de Inflación anual	1.8% (2013)
Inversión Bruta (% PIB)	18.4% (2013)

Fuente: Ficha Comercial del Reino de España. PRO ECUADOR. 2014.
Elaborado por la Autora.



a) Producto Interno Bruto.

La economía de España es la quinta más grande de la Unión Europea (UE) debido a que cuenta con un PIB cerca de US \$1.356 billones, registrando una variación del 0,4% en el primer trimestre del 2014, lo que es algo muy positivo porque demuestra que ha salido de la recesión en la cual se encontraba, esto como resultado de una mejoría en la aportación del consumo de las familias.

b) Inflación.

El Índice de Precios al Consumidor de España (IPC) fue de 1,8% en el 2013, según datos de la oficina de estadísticas (INE). La inflación anual estimada del IPC en enero de 2014 es del 0,2%, de acuerdo con el indicador elaborado por el INE.

Los precios al consumo en España cayeron en julio 0,4% coincidiendo con el creciente temor a la deflación. Esta evolución se explica principalmente por la caída de los precios en los sectores del transporte, la vivienda y los alimentos, existiendo el riesgo de que la economía española caiga en el ciclo de la deflación, que se caracteriza por una caída generalizada de precios y salarios.¹¹

c) Salario Básico.

El sueldo básico en España actualmente para cualquier actividad en la agricultura, en la industria y en los servicios es de 21,51 euros por día y 645,30 euros por

¹¹ El Universal. (13 de agosto de 2014). *Inflación de España*. Obtenido de: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/inflacion-espana-1030045.html>



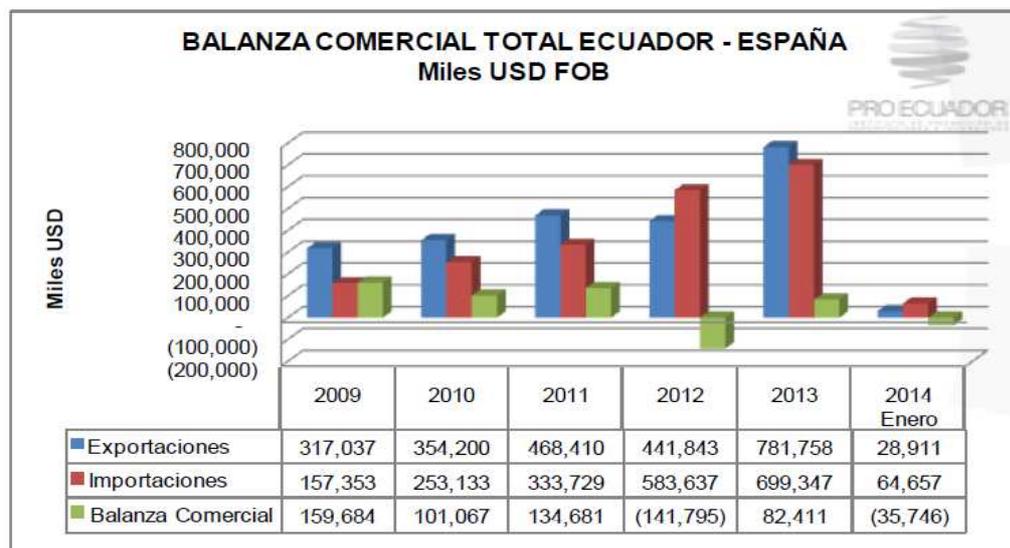
UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

mes. Un valor bajo si se compara con otros socios europeos como es el caso de Francia o Italia en los que el sueldo puede llegar a ser el doble.

Balanza comercial bilateral con España.

El Ecuador ha exportado 500 subpartidas (10 dígitos) hacia España en el año 2013, entre los principales productos tenemos aceites crudos de petróleo con una participación del 36.87%, seguido por atún en conserva con 18.76%. En la mayoría de los años se presenta superávit, excepto en el 2012 y en enero del 2014. El mayor superávit se registra en el 2009 con USD 159,684 miles y en el 2013 fue de USD 82,411 miles.¹²

GRÁFICO N° 2



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

¹² Oficina Comercial de Ecuador en España. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR. *Ficha Comercial del Reino de España*. (2014). p. 6.



2.2.1.1.4. Auditoría de la Competencia.

Competencia Internacional:

El principal proveedor de dulce de tomate de árbol a España es Suiza, con su Empresa productora y comercializadora de confituras HERO.

Competencia Interna en España:

Existen empresas productoras y comercializadoras de dulce de tomate de árbol en España, las mismas que se convierten en nuestra competencia interna:

Tabla N° 4
Principales Competidores Internos

Empresa	Competencia Interna	Producto
Dulces y Conservas Helios S.A.	España	Helios
Grupo Ángel Camacho	España	La Vieja Fábrica

Elaborado por la Autora

Competencia de productos sustitutos:

Existen varias empresas que también comercializan otro tipo de confituras, los mismos que se consideran competencia de productos sustitutos en España:

Tabla N° 5
Competencia de Productos Sustitutos

Unilever España	Francisco Martínez Lozano S.A.
Conservas El Cidacos, S.A.	Conservas y Frutas S.A.
Conservas Viteri S.A.	Halcon Foods S.A.
Hermanos Cuevas S.A.	Industrias Videcas S.A.
Membrillo El Quijote S.A.	Mercadona S.A.

Elaborado por la Autora.



2.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales.

España pertenece a la Unión Europea, es un estado social, democrático y de derecho desde 1978, cuya forma de gobierno es la Monarquía parlamentaria y el jefe de Estado es el Rey, el cual controla el funcionamiento regular de las instituciones y asume las responsabilidades del Estado español en las relaciones internacionales. El Tribunal Constitucional es el intérprete supremo de la Constitución y es aquel que se somete sólo a la Constitución y a su Ley Orgánica.

Es considerada como un país estable con una economía mixta que se encuentra en constante crecimiento, debido a que el partido político que lo gobierna, apoya a la creación de empresas, con el fin de disminuir las elevadas tasas de paro, brindando estabilidad económica y mayor seguridad a las empresas.

España es un destino preferente para la inversión extranjera, ubicándose en el 12^{avo} país del mundo en relación a la Inversión Extranjera Directa (IED), debido a que dispone de una sólida economía que compite globalmente, es una excelente puerta de acceso a un gran mercado, cuenta con un entorno empresarial y profesional altamente productivo y competitivo y dispone de infraestructuras y comunicaciones avanzadas.

Actualmente existe libertad de entrada y salida de mercancías entre todos los países miembros de la Unión Europea y a través de las leyes se deciden las normas que permiten regular los establecimientos, aperturas, cierres y sanciones.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Ecuador es el tercer receptor de ayuda oficial española para el desarrollo en América del Sur, por detrás de Bolivia y Perú y en la actualidad, la cooperación se centra en áreas como la lucha contra la pobreza, el cambio climático y el agua.

En Bruselas el 17 de julio del 2014, la Unión Europea y Ecuador, cerraron de manera positiva las negociaciones del Acuerdo Comercial Multipartes que potencia al máximo las oportunidades y reduce a lo mínimo los costos respetando de esta manera el modelo de desarrollo del país.¹³

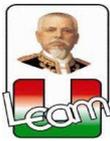
Ecuador dependía del Sistema Generalizado de Preferencias Plus para vender sus productos a Europa libre de aranceles, lo cual tuvo vencimiento en el año 2014, sin embargo se estuvo buscando los mecanismos legales y políticos para que desde el 1 de enero del 2015 se mantengan los beneficios para aquellos productos que están bajo el sistema general de preferencias.

Partidos Políticos.

Los principales partidos políticos en España son dos: el Partido Popular (PP), cuya ideología es conservadora, de centro derecha, democracia cristiana, y neoliberalismo. El PP es el partido que desde el año 2013 se encuentra en el poder y Mariano Rajoy es el Presidente del Gobierno Español. Por otro lado, está el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) de ideología socialdemócrata y de centro izquierda.¹⁴

¹³ El ciudadano. (17 de Julio de 2014). *Se cerró acuerdos entre Ecuador y la Unión Europea*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/se-cerro-acuerdo-entre-ecuador-y-la-union-europea/>

¹⁴ Oficina Comercial de Ecuador en España. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR. (2014). *Perfil logístico de España*. p. 3.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Marco Legal.

En España el marco legal que define el sistema fiscal está compuesto por las siguientes leyes:

- ✓ Constitución Española
- ✓ Ley General Tributaria (58/2003 del 17 de diciembre)
- ✓ Ley General Presupuestaria
- ✓ Las leyes que regulan cada tributo
- ✓ Los reglamentos que desarrollan las leyes tributarias

La actual estructura del sistema fiscal del Estado está compuesta por los siguientes impuestos:

Impuestos directos:

- Impuesto sobre la Renta de las personas físicas
- Impuesto sobre la Renta de No Residentes
- Impuesto sobre sociedades
- Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones

Impuestos indirectos:

- Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Impuestos especiales.
- Impuesto sobre las Primas de Seguros.

El marco legal institucional por la cual se rigen la mayoría de países europeos es el dictado por la Unión Europea y existe un reglamento que se aplica a todo



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

material promocional que haga referencia a las propiedades nutricionales de un producto alimenticio, las cuales incluyen el etiquetado del mismo y la marca.

2.2.1.1.6. Tecnología imperante.

La tecnología es un factor muy importante en todos los ámbitos, por esta razón en España existen muchas compañías que invierten altas sumas de dinero en sus departamentos de avances tecnológico ya que gracias a las innovaciones se pueden conseguir grandes cambios en el campo empresarial.

En lo que respecta a las TIC, España es también muy avanzado, pues consta con la presencia de 81 parques tecnológicos que alojan más de 5.000 compañías tecnológicas; una penetración de la banda ancha en las empresas cercana al 100% siendo, además, uno de los primeros países de Europa en líneas de banda ancha por habitante; o el hecho de contar unos servicios de e-Administración pioneros en el mundo.¹⁵

Madrid es la región española con mayor nivel de gasto en I+D, con 3.434 millones de euros, el 25,6% del total de inversión corresponde a I+D en España. Todo negocio situado en esta ciudad se verá beneficiado porque podrá disfrutar de un gran desarrollo empresarial, estará muy bien comunicado, contará con varias líneas de autobús y metro.

¹⁵ Informe Marca España. (2012). *Inversión extranjera en España y su contribución socio-económica*. p. 17.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.2.1.2. Microambiente externo (Madrid).



Madrid, la Capital de España, es una comunidad autónoma y está situada en el centro geográfico de la Península Ibérica. Es una zona muy poblada, siendo la principal ciudad y la más poblada de España.

Forma una amplia región metropolitana la cual cuenta con una población de 6.241.206 habitantes y una densidad de 1513.21. Su área metropolitana es una de las mayores de la Unión Europea después de París y Londres, donde se encuentran ciudades como Móstoles, Alcalá de Henares, Fuenlabrada, Leganés, entre otras.

Madrid además alberga las sedes del gobierno, las Cortes Generales, los ministerios y organismos asociados, así como la residencia oficial de los reyes de España y del Presidente del Gobierno. Referente a lo económico, es considerada como la cuarta ciudad más rica de Europa, después de Londres, París y Moscú.

2.2.1.3. Microambiente Interno (Ecuador).

➤ Factores sociales y culturales:

El Ecuador es un país que se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural, debido a que existen diversas razas, culturas y costumbres, teniendo como resultado:



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

71.9% mestizos, 7.4% montubios, 7.2% afrodescendiente, 7.0% indígenas, 6.1% blancos y el 0.4% comprende otras etnias.¹⁶

El idioma oficial es el español, aunque el quichua, el shuar, el tsáfiqui y demás idiomas ancestrales son usados también por los pueblos indígenas, de acuerdo a los términos que fija la ley.

El 90% de la población ecuatoriana es católica, el 8% está compuesta por protestantes, evangélicos y mormones. Y un 2% se compone de judíos, musulmanes, budistas y creencias animistas indígenas. De este pequeño grupo el 1% está compuesto por ateos y agnósticos.

➤ Factores demográficos:

Ecuador está ubicado en la región noroccidental de América del Sur, limitando al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. Tiene una extensión territorial de 283,561 km² incluyendo Galápagos. La capital del país es la ciudad de Quito.

Está dividido en 4 regiones naturales: la región insular, la región sierra o andina, la costa y el oriente. El clima del país presenta dos estaciones bien claras que son: húmeda y seca. En la costa y el oriente la temperatura oscila entre los 20 °C y 33 °C, y en la sierra, entre los 8 °C y 26 °C durante todo el año.¹⁷

¹⁶ PROECUADOR. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). *Guía Comercial Ecuador*. p. 5-6.

¹⁷ PROECUADOR. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). *Guía Comercial Ecuador*. p. 5.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

El territorio ecuatoriano se divide en 24 provincias, las cuales están divididas en cantones y estos divididos en parroquias con zonas urbanas y rurales. Según datos generados por el INEC se estimó una población de 15'774,749 habitantes en el 2013, con una densidad demográfica de 55.6 habitantes por km².

En lo referente al sexo y edad de la población, se refleja en la siguiente tabla:

Tabla N° 6
Población de Ecuador por edad y sexo

POBLACIÓN DE ECUADOR POR EDAD Y SEXO			
Año 2014			
Grupos de Edad	Hombre	Mujer	Total
De 0 a 14 años	2,301,172	2,227,253	4,528,425
De 15 a 64 años	4,430,657	4,583,512	9,014,169
de 65 años en adelante	445,854	495,051	940,905
Total	7,177,683	7,305,816	14,483,499

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Determinando de esta manera que el 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres.

Las principales ciudades del Ecuador son las siguientes:

Tabla N° 7
Principales ciudades de Ecuador

PRINCIPALES CIUDADES DE ECUADOR	
Año 2014	
Ciudad	Población
Guayaquil	2,350,915
Quito	2,239,191
Cuenca	505,585
Santo Domingo de los Tsáchilas	368,013
Ambato	329,856
Portoviejo	280,029
Machala	245,972

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Considerando a Guayaquil como la ciudad más poblada con alrededor de 2,350,915 habitantes en el 2014, además es el puerto principal del Ecuador por donde ingresan y salen el 70% de las importaciones y exportaciones del país.

➤ **Condiciones económicas:**

Tabla N° 8
Condiciones Económicas de Ecuador

PIB (nominal)	87.502.365 miles de millones USD (2012)
Crecimiento PIB	5,14%
PIB per cápita	5,638 Dólares (2012)
Composición del PIB por sector	Manufactura 11.75% (2012) Construcción 11.36% (2012) Explotación de minas y canteras 11.08% (2012) Comercio 10.65% (2012) Agricultura, ganadería, caza y pesca 9.45% (2012)
Principales actividades económicas y de producción son:	Petróleo, banano, camarón, cacao, atún, café, etc.
Salario básico	\$ 354,00 (2015)
Canasta Básica	\$ 632,19 (2014)
Tasa de Inflación anual	2.70% (2013)

Elaborado por la Autora
Fuente: Guía Comercial Ecuador 2014

a) Producto Interno Bruto.

El PIB del Ecuador ha presentado una tendencia creciente y en 2012 alcanzó \$87,502 millones y un PIB per cápita de USD 5,638. Los sectores económicos que mayormente contribuyeron al Producto Interno Bruto de ese año fueron la manufactura, seguido de la construcción, explotación de minas y comercio.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

El PIB nominal en el 2013 fue de \$ 90.000 millones y según datos del Banco Central del Ecuador, la tasa de crecimiento que ha registrado en los últimos años es del 4%.

b) Inflación.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la inflación en el Ecuador registrada en el 2013 fue de 2.70%, como promedio del incremento de precios de productos y servicios para el consumidor final, ubicándose como una de las economías de menor inflación, siendo más baja que otros países latinoamericanos como son: Argentina 10,55%, Uruguay 8,52% y Brasil 5,91%.

En marzo de 2014, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró que la inflación mensual fue del 0,70% y la anual del 3,11%.

c) Canasta Básica.

Según el INEC, la Canasta Básica Familiar en marzo del 2014, registró un costo de \$632,19; y el ingreso promedio familiar del mismo mes es de \$634,67; obtenido con 1,6 perceptores de remuneración básica unificada y componentes salariales (decimo 3º y decimo 4º) para un hogar de 4 miembros, manteniendo un superávit de 2,48 dólares.

La canasta básica ecuatoriana está compuesta por 75 productos y servicios de consumo común por las familias, los cuales permiten satisfacer las necesidades del hogar, como son: alimentos, bebidas, vivienda entre otros.



d) Salario Básico.

En el 2015 el Salario Básico Unificado se incrementó a \$354,00 dólares, lo que representa un incremento del 4,11%, equivalente a \$14,00. Este incremento fue fijado por el Gobierno, considerando el porcentaje del índice de la producción (3.20%) e índice de la productividad (3,63%), además el salario básico ecuatoriano es considerado como uno de los más altos de América Latina, ya que en seis años ha aumentado más del 40%.

- **Exportaciones.**

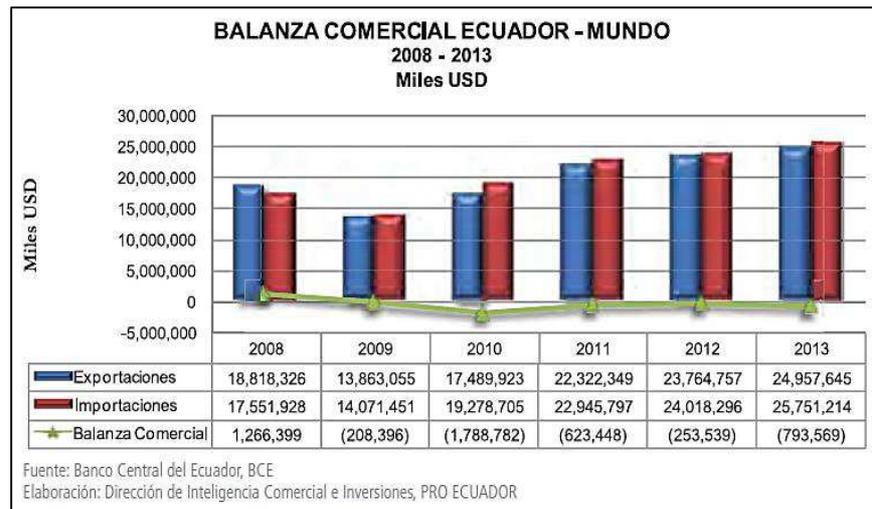
Las exportaciones totales del Ecuador al Mundo en los últimos seis años, han presentado una tendencia creciente. En el 2013 las exportaciones alcanzaron los \$24,975 millones, lo que significó \$1,192 millones más que en el 2012. La tasa de crecimiento promedio anual de las exportaciones ecuatorianas en los últimos seis años ha sido positiva de 5.81%.¹⁸

En el 2013, la balanza comercial del Ecuador se incrementó en \$793 millones, registrando un saldo favorable, ya que en los últimos años ha presentado saldos negativos. En el año 2010 alcanzó los \$1,788 millones y para el 2012 hubo una recuperación llegando a los \$253 millones.

¹⁸ PROECUADOR. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). *Guía Comercial Ecuador*. p.15.



GRÁFICO N° 3



Exportaciones Petroleras.

Las exportaciones petroleras tienen cada vez mayor participación en las exportaciones totales del Ecuador, representando un 55.31% en el 2010 y en el 2013 representó un 56.53%. En el 2014 las exportaciones petroleras fueron de 8,663 miles de toneladas y \$5,949 millones de dólares.

Exportaciones no Petroleras.

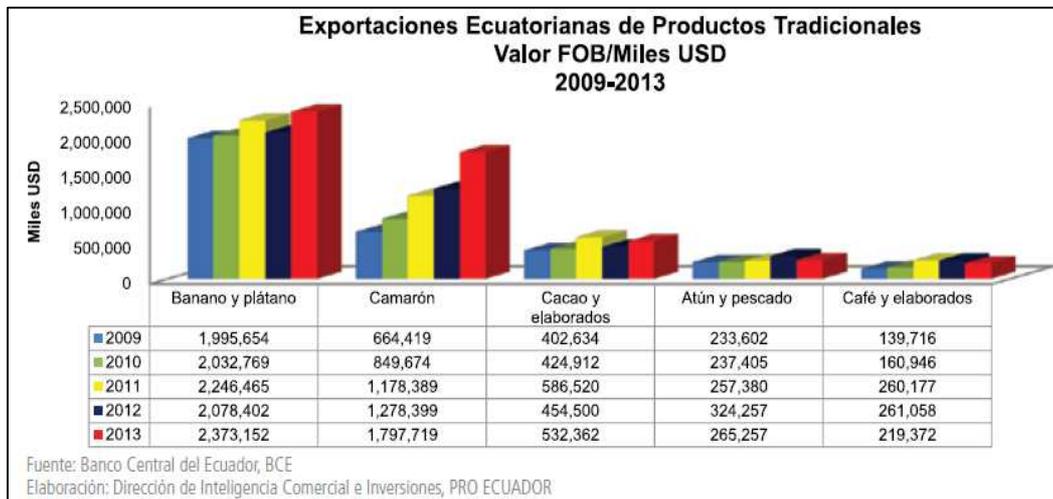
Los productos tradicionales que ha exportado el Ecuador al mundo, han tenido una tendencia creciente en los últimos cinco años y en el 2013 se registraron los siguientes datos:

- El banano y plátano representó \$2,373 millones.
- Los camarones registraron exportaciones de \$1,1797 millones.
- Cacao y elaborados registraron en el 2013 exportaciones de \$532 millones.
- Atún y pescado representó un total de \$265 millones.



- Café y elaborados registró exportaciones de \$219 millones.

GRÁFICO N° 4



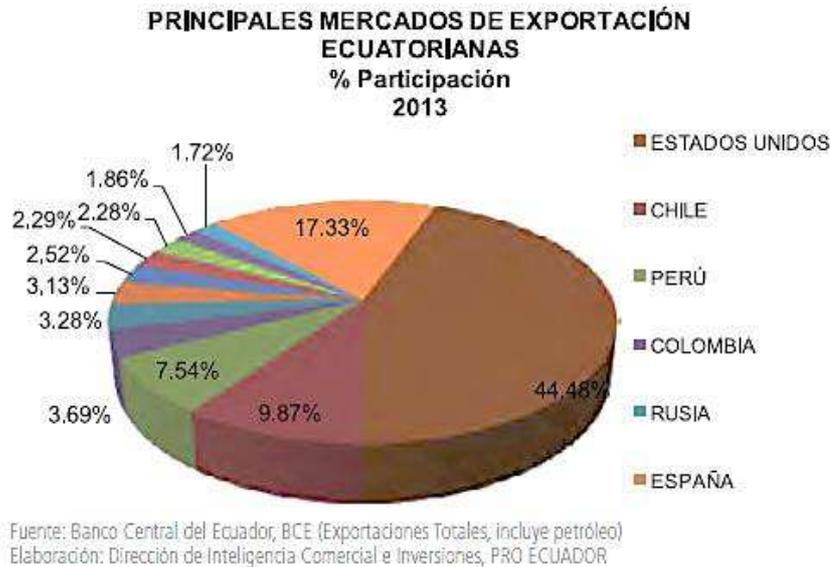
En lo que corresponde a las exportaciones no petroleras del año 2014 Ecuador exportó 3,911 miles de toneladas que representaron \$ 5,150 millones de dólares.

La exportación de productos Tradicionales en el 2013 fueron de 2,127 millones de dólares y durante el acumulado a mayo del 2014 creció un 25.35% representando un valor de \$ 2,667 millones de dólares. Mientras que la exportación de productos No Tradicionales se incrementó un 1.96% en el 2014 con un valor de \$2,483 millones de dólares.

El principal mercado de exportación es Estados Unidos, el cual representa el 44.48% del total de las exportaciones del 2013. Otros de los mercados más importantes para Ecuador son: Chile (9.87%), Perú (7.54%), Colombia (3.69%), Rusia (3.28%) y España (3.13%) entre otros.



GRÁFICO N° 5



2.2.1.4. Síntesis de oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- ✚ Existencia de una Oficina Comercial de Ecuador en España, que promueve la oferta exportable ecuatoriana a ese país.
- ✚ Evolución de las relaciones comerciales entre ambos países.
- ✚ Liberación arancelaria por medio del Sistema Generalizado de Preferencias Plus.
- ✚ Existe un gran porcentaje de ecuatorianos en España que suelen consumir productos nostálgicos de su país.

Amenazas:

- ✚ Marcas de productos de confituras ya reconocidas en el mercado español.
- ✚ Ingreso de nuevos competidores internacionales a España.



2.2.2. Análisis de la Industria.

En el Ecuador, la industria de alimentos se la considera como una de las más antiguas del país y la que mayor valor agregado aporta dentro del sector manufacturero, además es la que tiene mayor inversión extranjera con un porcentaje del 32% y un crecimiento del 21%. Al realizar una comparación entre las exportaciones e importaciones ecuatorianas, podemos determinar que el país ha tenido un mayor volumen en sus exportaciones de alimentos.

En el país se comercializan confituras de frutas tradicionales: fresa, piña, guayaba, mora entre otros, obtenidas por cocción ya sea con adición de azúcar u otro edulcorante. Su demanda local y nacional ha incrementado debido a que el consumidor prefiere los productos que contengan un alto grado de vitaminas, contribuyendo a la seguridad nutricional de toda su familia.

Pero a pesar de esto, el país no se ha enfocado en la producción ni exportación de dulces de tomate de árbol, siendo éste un producto que puede tener alto consumo en Europa, sobre todo en el mercado Español, donde existe una gran acogida por las frutas exóticas. Además los dulces de frutas tienen un lugar significativo en España, por ser uno de los productos más consumidos en el desayuno de los españoles y migrantes, convirtiéndose en una tradición sobre todo en invierno y otoño.

El sector de confituras ecuatorianas se ha mantenido estable durante más de 20 años, creciendo a un ritmo anual del 9,5% en el período 2009, produciendo



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

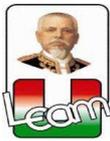
alrededor de mil millones de libras de dulce de fruta cada año y su participación en el mercado es del 2.5% a pesar de que no se lo caracteriza como un mercado exclusivo en la comercialización internacional de dulce de frutas.

Según datos del Servicio de Asesoría al Exportador (SAE) en el 2012, el principal comprador de confituras, entre estos dulces y mermeladas fue Italia con el 0,79% del total de lo exportado; seguido de Puerto Rico con el 0,48% y en tercer lugar se ubica España con un 0,45%, siendo estos los tres principales países importadores de dulces y mermeladas ecuatorianas.

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria.

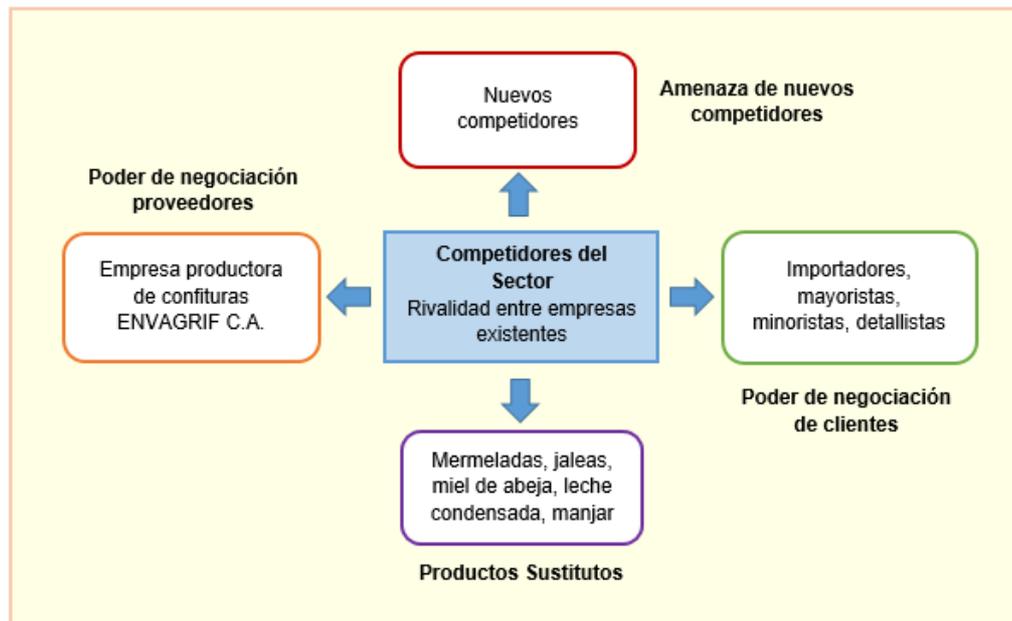
Tamaño del mercado objetivo	El mercado objetivo es la Ciudad de Madrid–España, especialmente en supermercados y restaurantes, enfocados para personas adultas y niños, sobre todo para aquellos migrantes ecuatorianos que viven en esta ciudad y que optan por consumir productos nostálgicos.
Productos sustitutos	Entre los principales productos sustitutos tenemos: Las mermeladas, la jalea, la miel de abeja, leche condensada y el manjar.
Principales competidores	Las principales competencias de nuestra empresa a nivel local son: “Hero”, “Helios” y “La Vieja Fábrica”.
Proveedores de materias primas	Como proveedor de nuestro producto tenemos a la Empresa ENVAGRIF C.A.
Evolución de la industria	Se caracteriza como un mercado muy exigente, donde suelen elegir productos de mejor calidad, saludables y que brinde confianza al consumidor, sin importarles el precio que tengan que pagar. Como va a ingresar un nuevo producto, éste debe cumplir con las respectivas normas sanitarias y de calidad, otorgando de esta manera ventajas competitivas.

Elaborado por la Autora



2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.

GRÁFICO N° 6
Fuerzas de Porter



Elaborado por la Autora

a) Amenaza de Nuevos Competidores (Moderado):

España se ha convertido en una de las economías más abiertas de la Unión Europea, por esta razón se la caracteriza como un buen nicho de mercado, no solo para nosotros sino también para otras empresas que decidan vender sus productos, con los cuales nos tocará competir a futuro.

Son pocas las empresas en la actualidad que comercializan dulce de tomate de árbol en España, esto de una u otra manera nos beneficia porque permite ofrecer un producto innovador, de mejor calidad y sobre todo con un bajo costo.



b) Poder de Negociación de los clientes (Fuerte):

El poder de los compradores es fuerte porque se trata de un producto de consumo masivo y su acogida dependerá de las percepciones del consumidor, ya que a ellos les gusta adquirir dulce de frutas que sean de calidad y a precios bajos.

Los distribuidores y minoristas, son los que se encargarán de vender los productos al cliente final, especialmente a los migrantes ecuatorianos, por esta razón se deberá acordar un buen precio que les permita a ellos también obtener ganancias.

c) Poder de Negociación de los Proveedores (Moderado):

Las negociaciones con los proveedores representan poca amenaza, pues en el entorno existen muchos productores que buscan medios para ofertar su producción y envasado de confituras a base de frutas exóticas para luego poner la marca correspondiente del producto. Además las relaciones que se lleven a cabo con los proveedores deberán ser óptimas y manejarse a través de plazos de pago adecuados.

Ecuadulcini S.A. va a contar con un proveedor con cierto rango de reconocimiento, que nos brinde buen servicio y un producto terminado de excelente calidad, el cual será entregado según nuestras peticiones, necesidades



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

y en el momento adecuado, lo cual es necesario para cumplir con los requerimientos de nuestra empresa.

De la misma manera nos convertiremos en excelentes clientes, así nuestro proveedor se convertirá en un aliado estratégico para mejorar la utilidad de ambas partes.

d) Amenaza de productos sustitutos (Débil):

Existen compañías establecidas en el mercado que ofertan productos sustitutos al dulce y con un precio equivalente como son: las mermeladas de diferentes sabores, las jaleas, miel de abeja, leche condensada y manjar. Pero al igual que nuestro producto, son fácilmente sustituibles unos por otros.

e) Rivalidad entre los competidores (Moderado):

La rivalidad entre competidores surge por querer alcanzar una posición importante en el mercado, aplicando tácticas o estrategias tanto de precios, publicidad y brindando mejores servicios a los consumidores.

Las empresas con las cuales vamos a competir, tienen un gran reconocimiento y sus marcas están bien posesionadas en España, sin embargo podemos recalcar que el dulce de tomate de árbol ecuatoriano es muy apreciado en este país, por nuestros hermanos migrantes por ser un producto nostálgico, convirtiéndose en una posible ventaja para nosotros.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Actualmente en España, la oferta de los dulces y mermeladas es considerablemente alta, debido a que existen diferentes presentaciones ya sean en frascos de vidrio o en sachet.

Hay que tomar en cuenta que el cliente al momento de decidir su compra toma en cuenta la trayectoria y reconocimiento de una marca, como también les llama mucho la atención la innovación de sus envases y diseños.

Competencia Internacional:

HERO



Hero es un grupo multinacional de referencia en alimentación, que nace en 1885 en Lenzburg (Suiza). Es una empresa comprometida con productos de la máxima calidad y frescura, basándose en confituras, almíbares y verduras en conserva, deleitando a los consumidores con alimentos nutritivos con procesos naturales, sin emplear conservantes, colorantes ni aditivos artificiales.

Ventajas Competitivas:

- ✚ Más de 92 años en el mercado español.
- ✚ Es actualmente uno de los principales referentes mundiales de producción científica en nutrición infantil.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- ✚ Está presente en más de 15 países, principalmente europeos.
- ✚ Respeto por el medio ambiente.
- ✚ Maquinarias modernas de alta tecnología.
- ✚ Fidelización de los consumidores.

Competencia Interna en España:

LA VIEJA FÁBRICA



La Vieja Fábrica es una Empresa fundada en 1834, perteneciendo en la actualidad al Grupo Ángel Camacho, un grupo de empresas reconocidas internacionalmente como productores y distribuidores de aceite de oliva, aceitunas, dulces y mermeladas.

Esta empresa ha sabido conjugar una experiencia de más de 110 años con innovación y los dulces son elaborados con un proceso de fabricación artesanal lo cual permite conservar la textura, el color y el aroma natural de las frutas empleadas, dándole un sabor realmente casero a sus productos.

Ventajas Competitivas:

- ✚ Amplia gama de productos, elaborados artesanalmente.
- ✚ Diferenciación en calidad.
- ✚ Cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados.
- ✚ Experiencia en estrategias de Comercialización.
- ✚ Posee filiales en Estados Unidos, Reino Unido, Polonia y Argentina.
- ✚ Comprometida con el medio ambiente.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

HELIOS



La Empresa matriz, Dulces y Conservas Helios S.A. inicia sus actividades en el año de 1901, con su fábrica principal ubicada en Valladolid, dedicada a la fabricación de toda clase de dulces y mermeladas, ketchup, frutas confitadas y una larga lista de productos.

Los productos de Helios S.A. se basan siempre en la calidad, colocándose actualmente como líder de mermeladas y dulces en España.

Ventajas Competitivas:

- ✚ Más de 100 años de experiencia.
- ✚ Cumple con los más altos estándares de seguridad alimentaria.
- ✚ Amplia gama de variedades y sabores: dietético, con miel y packs.
- ✚ Alta inversión en publicidad.
- ✚ Exporta aproximadamente el 30% de su producción a varios países.

2.2.2.4. Identificación y caracterización de la demanda.

Los españoles demandan aproximadamente 124 millones de frascos anuales de confituras: 65% corresponde a dulces y mermeladas y el 35% corresponde al consumo de compotas, jaleas y conservas de frutas.

El mercado de las confituras y dulces en España, ha tenido una positiva evolución según los datos del 2013, donde se ha registrado crecimientos del 8,4% en su



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

facturación, con un total de 110,65 millones de euros y el 5,7% en el volumen de sus ventas.

En la actualidad las marcas de distribuidor representan el 42% del mercado nacional de los dulces de frutas y las compañías Hero, Helios y la Vieja Fábrica, dominan el 17%, 12% y 11% del mercado sumando entre estas tres un 40%.

Se recalca que la región que más consume confituras es la zona metropolitana de Madrid, representando el 15,6% del volumen vendido, seguido del área centro-este con un 14% y el noroeste peninsular con un 13,7% del volumen total.

2.2.2.5. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial.

Tabla N° 9
Demanda Actual y Potencial

Período	Población de Madrid (1,4% crecimiento)	Población Potencial que consume dulce (65%)	Consumo Per Cápita (Kg)	Consumo Total (Kg)	Consumo Total (TM.)
2011	6.067.675	3.943.989	2	7.887.978	7.888
2012	6.153.829	3.999.989	2	7.999.978	8.000
2013	6.241.206	4.056.784	2	8.113.568	8.114
2014	6.328.582	4.113.579	2	8.227.158	8.228
2015	6.417.182	4.171.169	2	8.342.338	8.343
2016	6.507.022	4.229.565	2	8.459.130	8.460

Elaborado por la Autora

En el cálculo de la demanda actual y potencial se determinó que la población de Madrid – España tiene una tasa de crecimiento del 1,4% y que sólo el 65% de la población es consumidora de dulce con un promedio de 2 kilogramos por



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

habitante al año, obteniendo así el consumo total que al final es transformado en toneladas.

2.2.2.6. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.

Una vez que se obtienen las cantidades anuales de las exportaciones, importaciones y producción nacional de dulce de España en kilogramos, se procede a calcular el consumo nacional aparente.

Tabla N° 10
Oferta Actual y Potencial

Dulce de tomate de árbol	2010	2011	2012	2013	2014
Volumen Exportaciones (Kg)	53.700	24.560	8.320	1.250	1.110
Volumen Importaciones (Kg)	169.700	244.110	295.520	239.700	270.256
Producción Nacional (Kg)	4.525.000	5.010.450	5.382.300	5.392.550	4.546.354
Consumo Nacional Aparente (Kg)	4.641.000	5.230.000	5.669.500	5.631.000	4.815.500
Consumo Nacional Aparente (TM)	4.641	5.230	5.669,5	5.631	4.815,5

Elaborado por la Autora

Una vez que se obtiene las cantidades de Consumo Nacional Aparente se realiza el método lineal con dichos valores para obtener las proyecciones.

AÑOS	X	CNA (Y)	X.Y	X ²
2010	-2	4.641,00	-9.282	4
2011	-1	5.230,00	-5.230	2
2012	0	5.669,50	0	0
2013	1	5.631,00	5.631	1
2014	2	4.815,50	9.631	4
TOTAL		25.987	750	10



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

FORMULACIÓN:

$$Y = a + bX$$

a = El Promedio del CNA
b = La variación anual

a = Suma de Y / n datos
b = Suma X.Y / X²

a = 5.197,40
b = 75

$$Y = 5.197,40 + 75 X$$

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron se determinó un crecimiento de 75 toneladas en cada año, teniendo las siguientes proyecciones:

Tabla N° 11
Proyecciones del CNA

AÑOS	CNA Potencial
2015	5.422,40
2016	5.497,40
2017	5.572,40
2018	5.647,40
2019	5.722,40
2020	5.797,40

Características de la oferta:

- Las exportaciones españolas de dulce presentan un descenso porque su prioridad es abastecer el consumo interno.
- Las cantidades de dulces que se produce en España no son suficientes para cubrir el mercado en su totalidad, por esta razón se realizan importaciones constantemente para satisfacer las necesidades de la población.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- La oferta de dulces y mermeladas ha tenido una creciente evolución en los últimos años, esto se debe a la alta demanda de productos nutritivos elaborados a base de frutas.
- Ciertos factores como la calidad, los costos, el transporte y el cumplimiento de normas, son los que determinan la competitividad del producto en los mercados internacionales.

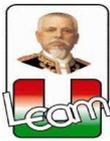
2.2.2.7. Síntesis de oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- ❖ Existen negociaciones y preferencias para el Ecuador en materia de exportación hacia mercados de la Unión Europea, creando barreras de entrada más bajas.
- ❖ Altos índices de consumo de dulces y mermeladas en España.

Amenazas:

- ❖ La aparición de nuevos competidores por la gran acogida de productos de confituras.
- ❖ El mercado español está liderado por una reconocida marca local.
- ❖ Las empresas competidoras tienen gran diversificación de productos light y alimentos para bebés.



2.2.3. Análisis FODA.

2.2.3.1. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Positivo diálogo político entre Ecuador y España, reflejado en el intercambio comercial y en los acuerdos de cooperación.	<ul style="list-style-type: none">• Diferentes cambios climáticos que pueden traer inconvenientes en el traslado del producto hasta las instalaciones de la empresa.
<ul style="list-style-type: none">• El gobierno ecuatoriano apoya a la exportación de productos no tradicionales.	<ul style="list-style-type: none">• Inesperado bloqueo para protección de la industria local.
<ul style="list-style-type: none">• Alta aceptación de los dulces de frutas exóticas por parte de la población.	<ul style="list-style-type: none">• Constante innovación tecnológica de la competencia, para mejorar sus productos.
<ul style="list-style-type: none">• Alianzas estratégicas con reconocidas cadenas de supermercados de España.	<ul style="list-style-type: none">• La fidelidad de los consumidores a marcas tradicionales.
<ul style="list-style-type: none">• Alto poder adquisitivo del mercado español, debido a su estabilidad económica.	<ul style="list-style-type: none">• Incremento en la oferta y demanda de productos sustitutos.

2.2.3.2. Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• El exportador ecuatoriano actualmente cuenta con incentivos de financiamientos y asesorías de empresas especializadas como Pro Ecuador.	<ul style="list-style-type: none">• Existe un límite en los conocimientos del mercado español.
<ul style="list-style-type: none">• La materia prima se produce durante todo el año.	<ul style="list-style-type: none">• Bajo poder de negociación con los clientes.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

<ul style="list-style-type: none"> • El tomate de árbol ecuatoriano ha ganado prestigio en países europeos por su calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca no posesionada en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencias en todas sus áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo conocimiento de sistemas logísticos eficientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de expandir el tamaño del proyecto a futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta inversión en publicidad y marketing.

2.2.4. Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atractividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas).



Elaborado por la Autora

En lo que corresponde al análisis de la matriz atractividad, se determina que la exportación de dulce de tomate de árbol al mercado español se ubica en una Posición Competitiva Media frente a un alto Atractivo del sector.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Esto debido a que se trata de una nueva empresa con miras a invertir para tener un crecimiento y buen reconocimiento dentro del mercado objetivo que es Madrid, ya que actualmente en este mercado existe una amplia competencia posicionada, teniendo como líder a una marca local española.

Pero por otro lado, esto se compensa con el atractivo del sector, por que el producto que se desea introducir es de alto consumo por la población española y va dirigido especialmente a todos aquellos migrantes ecuatorianos que les gusta adquirir productos nostálgicos que le recuerden a su país.

2.3. Planteamiento Estratégico.

En el siguiente plan estratégico, se pretende determinar todos los parámetros que debe cumplir la empresa para poder ingresar al mercado español.

2.3.1. Visión y Misión.

2.3.1.1. Visión.

Ser una empresa líder del Ecuador en exportar dulce de tomate de árbol a mercados internacionales, brindando un excelente e innovador producto, obtenido a través de los más altos estándares de calidad.

2.3.1.2. Misión.

“ECUADULCINI S.A.”, ofrece al mercado internacional un producto nutritivo y natural a base de una fruta exótica como el tomate de árbol, con precios



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

accesibles que permiten satisfacer las expectativas de los clientes, a través de los mejores sistemas de distribución por medio de acciones eficientes y permanente innovación.

2.3.2. Objetivos Estratégicos.

- ✚ Plantear un plan de exportación para promover la comercialización de dulce de tomate de árbol en el mercado de Madrid - España.

2.3.2.1. Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad.

- ❖ Establecer negociaciones con proveedores que proporcionen un producto de calidad a precios bajos.
- ❖ Ejecutar los recursos de manera eficaz a través de una planeación financiera.

2.3.2.2. No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.

- Incorporar permanentemente nuevas tecnologías en los procesos de comercialización incluyendo el manejo del transporte y el producto.
- Calificar constantemente al personal, para lograr un mejoramiento continuo en el proceso de exportación de la empresa.
- Organizar el aprovisionamiento del producto necesario para cumplir con los pedidos solicitados.



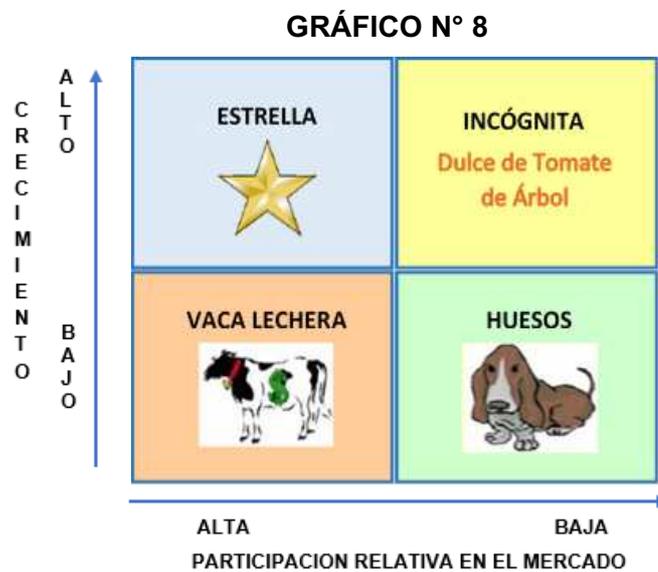
2.3.3. Estrategias.

La empresa ofrecerá un producto con características novedosas y su introducción y participación en el mercado crecerán debido a la ejecución de las estrategias más convenientes.

2.3.3.1. Cartera de productos.

ECUADULCINI S.A. ofrece a sus clientes en España el dulce de tomate de árbol, producto 100% natural sin agregados de conservantes, en su presentación de 250 gr. en envase de vidrio.

2.3.3.1.1. Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos).



Elaborado por la Autora

Con respecto a la matriz BCG (Boston Consulting Group), el dulce de tomate de árbol, corresponde a ser una marca incógnita, porque a pesar de estar situado en



una industria de gran crecimiento, la participación es baja, ocupando una posición relativamente pequeña, debido a que es una marca que incursionará en un nuevo mercado y no conocemos totalmente la acogida que tendrá.

Esto de una u otra manera implica que se tengan unos beneficios reducidos o nulos, por eso es necesario que se haga una alta inversión sobre todo en promoción para que el producto pueda ser reconocido, logrando una gran participación que genere rentabilidad a la empresa.

2.3.3.1.2. Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor.

GRÁFICO N° 9
Estrategias Genéricas de Porter



La estrategia de desarrollo que se aplicará será la de diferenciación, con el fin de introducir al mercado español un dulce de tomate de árbol que se convierta en un producto único, tanto en su manera de elaboración, su presentación y sabor, aportando con ello gran valor y funcionalidad al mismo.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

La aplicación de este tipo de estrategia es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, ya que le dará muchos beneficios al producto, convirtiéndolo en exclusivo por sus características únicas, logrando ser original y novedoso en el mercado distinguiéndose así de la competencia.

Hay que recalcar que los españoles no se fijan tanto en comparar precios sino más bien en obtener productos de buena calidad y que sean nutritivos, siendo éstos atributos ampliamente valorados por los compradores.

2.3.3.2. Estrategias de Crecimiento.

2.3.3.2.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación.

GRÁFICO N° 10
Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	PENETRACIÓN DE MERCADOS	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Se aplicará la estrategia de desarrollo de mercados, porque el dulce de tomate de árbol ya cuenta con oferentes en el sector a expandirse, siendo nuestra idea principal llegar a un mercado nuevo con segmento altamente atractivo como son



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

los migrantes ecuatorianos que residen en la ciudad de Madrid y que optan por consumir productos nostálgicos.

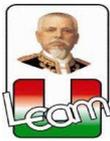
Es necesario que se realicen negociaciones con distribuidores locales de España, quienes deberán llevar una logística acorde al producto basándose en elementos confiables de la venta como son la distribución y en el marketing.

2.3.3.2.2. Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal.

Se realizarán estrategias de Integración Horizontal dentro del Plan de Marketing para la exportación de dulce de tomate de árbol al mercado Español, debido a que el presente proyecto se basa en la distribución de un producto ya terminado.

Ésta estrategia que se aplicará al plan, es muy importante porque permitirá reforzar la posición competitiva, controlando de esta manera a algunos competidores que están ya posesionados en el país y logrando tener acceso a otros segmentos de mercado que lo conforman los migrantes ecuatorianos que residen en Madrid.

Lo que busca la empresa Ecuadulcini S.A. es la expansión y mejoramiento de su producto, manejando constantemente la innovación y calidad.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.3.3.3. Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nicho de mercado).

La estrategia competitiva que se aplicará será la de especialista, porque nos enfocaremos en un pequeño segmento y no por la totalidad del mercado, ya que de esta manera la empresa puede llegar a convertir en dominante, brindando un servicio especializado para obtener beneficios, sin ser atacada por la competencia, porque en el mercado donde se pretende ingresar existen grandes competidores y fidelidad de los consumidores en gran parte del sector.

Ésta es una de las estrategias competitivas donde la clave es la constante innovación del producto y la especialización en un nicho el cual debe ser poco atractivo para la competencia, como son los migrantes ecuatorianos, que por encontrarse lejos de su país tienen gran preferencia por consumir productos nostálgicos, representando así un gran potencial de beneficios permitiéndonos obtener altas ganancias.

2.3.4. Sistema de Valores.

La Empresa “ECUADULCINI S.A.” en cada actividad que realice, se esmerará en ofrecer un producto de calidad y un excelente servicio a sus clientes, orientados en una serie de valores importantes.

2.3.4.1. Valores Finales.

- **Respeto:** Ser capaces de aceptar con humildad las opiniones de los demás, tanto de los trabajadores, proveedores y clientes.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- **Honestidad:** La empresa realizará acciones íntegras, basándose en la transparencia y correcta ejecución de cada uno de los procesos tanto productiva y administrativa, para ganar así la fidelidad de los clientes.
- **Responsabilidad:** Se cumplirá a cabalidad todas las actividades propuestas.
- **Puntualidad:** Es uno de los valores más importantes por el que se diferenciará nuestra empresa de la competencia.

2.3.4.2. Valores Operacionales.

- **Trabajo en equipo:** Se formarán grupos en las diferentes áreas de la empresa, con el fin de que unan sus esfuerzos e ideas, y así logren los objetivos a través de la excelencia.
- **Calidad:** La calidad del producto que se va a ofrecer, será un factor importante para llegar al éxito en el Mercado Español.
- **Innovación:** Seremos creativos tanto en el desarrollo de nuestras estrategias y métodos de trabajo, para alcanzar de esta manera el bienestar común.
- **Protección del medio ambiente:** Se trabajará con el fin de conservar el lugar donde está ubicada la empresa, para que no surja problemas de contaminación ni molestias entre los moradores del sector.



CAPÍTULO 3: PLAN COMERCIAL

3.1. Objetivos del capítulo.

- Analizar el proceso de producción del dulce de tomate de árbol para la optimización de los procesos logísticos durante la exportación, logrando una comercialización más eficaz.

3.2. Análisis del Mercado de Referencia.

El mercado de referencia que se ha elegido es la ciudad de Madrid, capital de España, como el segmento al cual se ingresará el dulce de tomate de árbol. La Comunidad de Madrid cuenta con una población de 6.241.206 habitantes y posee una superficie de 605,77 km², siendo la tercera ciudad más poblada de la Unión Europea, por detrás de Berlín y Londres.

Estratégicamente está situada en el centro geográfico de la península Ibérica, a 646 metros de altitud sobre el nivel del mar y posee 2 Aeropuertos: el Aeropuerto Adolfo Suárez de Barajas, siendo uno de los más importantes a nivel nacional como internacional y también cuenta con un aeropuerto de segunda categoría, llamado Cuatro Vientos, destinado al uso militar y escuela de vuelo.

La ciudad de Madrid representa aproximadamente el 13% de la población total del país, del cual el consumo per cápita es de 658,1 kg/Lt por año. Dicha población alcanza ingresos mensuales desde 2.910€ euros, que en dólares representan, \$4.071,70 siendo uno de los salarios mínimo más alto de la región.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Según datos del INE en el 2013, la cifra de migrantes ecuatorianos en España es de 240.735, siendo Madrid la ciudad española que alberga a un mayor número de ecuatorianos alcanzando un total de 112.676, después aparecen Cataluña (75.047), Murcia (45.499) y Valencia (44.384).

3.2.1. Tipo y estructura de mercado.

El tipo de mercado y su estructura corresponden a un mercado de competencia perfecta ya que existen numerosos vendedores y compradores que están dispuestos a ofrecer o adquirir libremente de la amplia variedad de sus productos.

Cabe recalcar el gran potencial de la competencia y de todas las características que brindan con el fin de lograr la fidelidad de los consumidores de dulce de tomate de árbol.

El presente mercado se compone tanto de marcas nacionales y extranjeras, pues aproximadamente el 40% de este mercado está liderado por marcas nacionales como son Helios y la Vieja Fábrica, sin embargo gran parte de la materia prima son importadas, ya sea a través de un intermediario que compra las frutas para posteriormente procesarlas y etiquetarlas con una marca nacional.

De acuerdo al estudio del mercado español, en todo el país especialmente en Madrid, existen alrededor de 13 marcas de productos de confituras como dulces de diversas presentaciones, ya sea en sachet o en envase de vidrio.



3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.

La segmentación del mercado objetivo varía de acuerdo al producto que se oferta sobre todo si se trata de un mercado exigente donde existen constantes cambios en sus preferencias de consumo.

Para poder establecer una demanda específica es necesario identificar pequeños nichos que tengan características similares y así poder introducir un bien que genere una respuesta positiva y proceder a desarrollar el mercado meta.

El dulce de tomate de árbol, lo adquieren generalmente las personas en edades comprendidas entre los 18 y 50 años, debido a que poseen poder adquisitivo. Éste producto que posee altas características de nutrición, calidad y preservación, se orienta a un estrato social medio y alto, recalcando también que puede ser un producto utilizado por Empresas Hoteleras y Restaurantes.

La población que más consume dulces son las personas adultas y los niños, debido a que sus padres siempre tratan de alimentarlos con productos que sean nutritivos y de buena calidad, siendo ésta la mejor opción en cuanto a productos de confituras se trate.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa.

A continuación se muestran las principales marcas existentes con sus presentaciones respectivas en el mercado español:



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

“La Vieja Fábrica”.

Dentro de su línea de productos ofrece dulces y mermeladas de 250 y 350 gramos en envases de vidrio de 14 variedades de frutas, en su presentación tradicional y dietética.



“Hero”.

Es una de las marcas que cuenta en la actualidad con 20 sabores de dulces y mermeladas con una amplia gama de formatos como son: original, diet, original sin trozos y cocina creativa en su presentación de 250 y 350 gramos.



“Helios”.

Esta es una de las marcas líderes en el mercado español, con 11 variedades de frutas entre ellas de tomate de árbol, en sus presentaciones: Extra, diet, ecológica, con miel, porciones y packs, en envases de 250, 340 y 640 gramos.



3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.

Los Factores Críticos de Éxito son considerados vitales en toda empresa, porque permite enfocarnos en la aplicación correcta de los recursos, mejorando la calidad de los productos y servicios que se ofrezcan.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Para que la empresa logre el éxito esperado y alcance de esta manera rentabilidades financieras competitivas se deberán determinar factores importantes:

- ✓ Se mantendrá las presentaciones en envase de vidrio, por motivo de que el consumidor prefiere adquirir la presentación tradicional porque permite conservar por mucho más tiempo el producto.
- ✓ Ofrecer un producto nutritivo, de calidad y con precios competitivos a nuestros clientes especialmente a los migrantes ecuatorianos que viven en esta ciudad y optan por consumir productos nostálgicos.
- ✓ La empresa contará con un personal capacitado en todas sus áreas para lograr óptimos resultados.

3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia.

Tabla N° 12

AÑO	Oferta en (TM)	Demanda en (TM)	Demanda Insatisfecha en (TM)
2015	5.422,40	8.343	-2.920,60
2016	5.497,40	8.460	-2.962,60
2017	5.572,40	8.577	-3.004,60
2018	5.647,40	8.698	-3.050,60
2019	5.722,40	8.819	-3.096,60
2020	5.797,40	8.943	-3.145,60

Elaborado por: La Autora

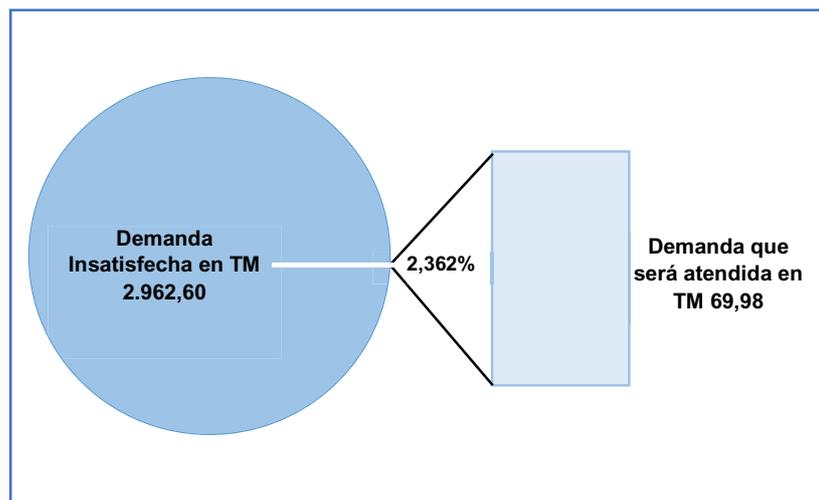


Una vez que se obtiene las cantidades de la oferta y demanda actual y potencial se calcula la diferencia entre ellas y se obtiene la demanda insatisfecha de cada año.

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto.

La ciudad de Madrid presenta una demanda insatisfecha de 2.962,60 TM y Ecuadulcini S.A. exportará el primer año 69,98 TM de dulce de tomate de árbol, es decir que la demanda que atenderá el proyecto corresponde a un 2,362% del total de la demanda insatisfecha.

GRÁFICO N° 11



Elaborado por la Autora

La demanda que atenderá el proyecto está conformada por los migrantes ecuatorianos que optan por consumir productos nostálgicos y por los españoles que cuentan con poca disponibilidad de tiempo al momento de preparar sus alimentos, ya que este producto puede ser consumido por toda la familia.



3.3. Plan Comercial.

3.3.1. Objetivos del plan comercial: Público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades.

Plantear estratégicamente todas las acciones a efectuar para llevar a cabo la correcta distribución y posicionamiento del producto en el mercado español, por medio de las herramientas de Marketing.

3.3.2. Mix de Marketing.

El mix de Marketing también conocido como las cuatro P's es un conjunto de elementos claves con las que el producto logrará influenciar en la decisión de compra de los clientes.

Esto incluye las características que están relacionados con el producto, el precio respectivo a su valor proporcional que los clientes estarían dispuestos a pagar por adquirirlo, el canal logístico adecuado para hacer llegar en buenas condiciones y de manera rápida el bien hasta el consumidor y la promoción que se realiza mediante campañas publicitarias para dar a conocer el producto en el mercado de referencia.

3.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto.

En la auditoria del producto sobresalen todas las características y beneficios del bien que se pretende ofertar.



3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida.

Al momento de exportar el producto, estamos consciente de que en el futuro puede existir la posibilidad de realizarle alguna adaptación o modificación, todo con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores en Madrid.

3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto.

El dulce de tomate de árbol posee muchas cualidades nutricionales, especialmente alto contenido de fibra, vitaminas A, B6, C y E.

Características

- ✚ Contenido de un 70% de fruta fresca, madura y de calidad.
- ✚ Mezcla pastosa de tomate de árbol, azúcar y limón.
- ✚ Peso neto: 250gr.
- ✚ Presentación: Envase de vidrio con tapa de aluminio roscada a presión.
- ✚ Agradable apariencia, aroma y sabor agridulce.
- ✚ No contiene aditivos, colorantes ni preservantes.

Beneficios

- ✚ Dispone de mucho valor energético, gracias a los azúcares que posee y de todos los beneficios que aporta la fruta.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- ✚ Excelente acompañante para consumir con galletas, tostadas y panes.
- ✚ Ideal para ser utilizado en diferentes preparaciones de repostería.
- ✚ El sabor y consistencia del producto se conservan de mejor manera en este tipo de envases.
- ✚ Buena opción para una dieta equilibrada y saludable.

3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto.

- ◆ **Tomate de árbol:** Es una fruta exótica de sabor semi-ácido que se caracteriza por tener varias propiedades nutricionales entre ellos: vitamina A, B, C, E, potasio, calcio, hierro, fósforo y proteína.

Los componentes del tomate de árbol de acuerdo a una medida de consumo de 100 gramos, destacando sus elementos y su índice de aporte a la dieta diaria se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla N° 13

Composición por 100 gramos de porción comestible	
Calorías	48
Humedad (g)	86,7
Proteínas (g)	2
Grasa (g)	0,6
Carbohidratos (g)	1
Fibra (g)	2
Ceniza (g)	0,6
Calcio (mg)	29
Fósforo (mg)	41,03
Hierro (mg)	50,9
Caroteno (mg)	0,67
Vitamina a (mg)	420
Vitamina b (mg)	470
Vitamina c (mg)	29
Vitamina e (mg)	87

Elaborado por la Autora.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- ◆ **Azúcar.-** Es un endulzante sólido, constituido esencialmente por cristales de sacarosa, obtenidos a partir de la caña de azúcar. Es fundamental para nutrir el sistema nervioso, además de su función puramente energética.

- ◆ **Limón.-** Es un cítrico muy energético que posee numerosas propiedades curativas, preventivas y de aporte vitamínico, transformándolo en un gran eliminador de toxinas y poderoso bactericida.

3.3.2.1.4. Componentes de envase.

Empaque Primario: Vidrio

El envase adecuado para el producto será de vidrio común transparente, con tapa de aluminio roscada a presión y tendrá forma cilíndrica lo cual permitirá que la etiqueta sea ubicada a lo largo de la curva en un solo paso.

El dulce de frutas envasado en frascos de vidrio es una de las principales opciones para la industria alimenticia y ofrece las siguientes ventajas a comparación de los otros tipos de envases:

- ✓ Es un material limpio e higiénico.

- ✓ Reutilizable y reciclable al 100% contribuyendo a la mejora del medio ambiente.

- ✓ No se oxida, son resistentes al calor e impermeables a los gases.

- ✓ Como envase hermético puede cerrarse y volverse a abrir.

- ✓ Permite conservar el producto por mucho más tiempo.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- ✓ Pueden resistir la manipulación durante el transporte y la comercialización.

Empaque Secundario: Cajas

Para el embalaje del producto se utilizarán cajas de cartón corrugado llamadas “Cajas Test y Flauta” color Kraft, con un tipo de onda C (4.0 mm), siendo las más utilizadas para el transporte y protección de mercaderías. Las dimensiones de este empaque son: 320 mm de longitud, 240 mm de ancho y 260 mm de alto.

De esta manera se podrá paletizar el producto correctamente ubicando 24 unidades por caja, logrando así un embalaje adecuado y la correcta manipulación.



3.3.2.1.5. Estrategia de marca.

El nombre con el cual se va a distribuir el producto es “JAMFRUT”, un nombre novedoso que surge de la unión de dos palabras, el término JAM que en países europeos es familiarizado con dulce o confitura y FRUT que da clara connotación que el producto es elaborado de fruta.



Elaborado por la Autora



“JAMFRUT” es un nombre que puede ser introducido con facilidad en el mercado español. La marca está conformada de un logotipo atractivo, con el nombre del producto en el centro y el eslogan “*Endulza tu vida nutritivamente*”.

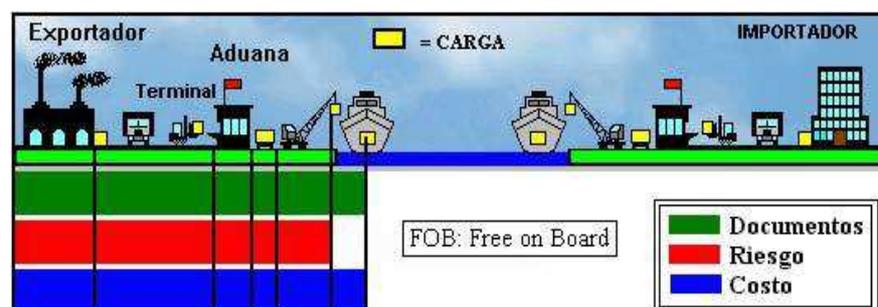
Los colores que se eligieron son el verde y el anaranjado en diferentes tonalidades por ser el color que caracteriza al tomate de árbol, dando por último unos toques de color blanco en los bordes de varias partes del logotipo.

3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio

En la auditoría de precio se examina la estrategia de precios con la cual se va a distribuir el producto al respectivo canal intermediario. Por esta razón se realiza un análisis de la oferta del sector, tomando en cuenta la relación precio-calidad y sobre todo el valor que el consumidor le puede dar al producto.

3.3.2.2.1. Término de venta INCOTERM.

El Incoterm que se utilizará en la comercialización será el término FOB (Free on Board) lo cual permitirá regular el proceso de entrega y garantías del producto.





UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

A continuación se detallan las responsabilidades de las partes involucradas en el momento del intercambio del producto:

Responsabilidades del vendedor:

- ❖ Asumir los gastos de flete y traslado de la mercancía (interno).
- ❖ Contratar el seguro de la mercancía (interno).
- ❖ Asumir los gastos de aduana en el punto de embarque (agente, permisos, requisitos e impuestos).
- ❖ Las maniobras de descarga, carga y estiba en el punto de embarque.

Responsabilidades del comprador:

- ❖ Contratar y pagar los costos del buque que transportará la mercancía transporte hasta el lugar de importación.
- ❖ Pagar el seguro internacional de la mercadería ante cualquier daño o pérdida que se presente.
- ❖ Asumir los gastos de importación (maniobras de descarga, carga, almacenaje).



3.3.2.2.2. Partida arancelaria

Tabla N° 14

Partida Arancelaria Sugerida: Dulce de tomate de árbol: 20.07.99	
Sección IV:	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS.
Capítulo 20:	Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas
Partida Sist. Armonizado 2007:	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros, obtenidos por cocción, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante
SubPartida Sist. Armoniz. 200799:	-- Los demás:
SubPartida Regional 20079911:	---- Confituras, jaleas y mermeladas

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)
Elaborado por la Autora

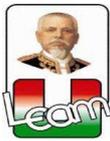
3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia.

El precio del dulce de tomate de árbol en su presentación de 250gr. es competitivo en el mercado español, detallándose en el siguiente cuadro los precios de la competencia:

Tabla N° 15

MARCA	EUROS	USD
Hero	2.75 €	\$ 2,91
Helios	2.69 €	\$ 2,85
Grupo Ángel Camacho	2.88 €	\$ 3,05
JAMFRUT	2.70 €	\$ 2,86

Elaborado por la Autora



3.3.2.2.4. Auditoria de la estructura de precios.

Cada envase de dulce de tomate de árbol de Ecuadulcini S.A. tiene un costo unitario de \$1,74 siendo el margen de utilidad designado por cada envase del 25%. Nuestro precio de venta al mayorista por envase es de \$2,18 enviando en cada contenedor un total de 972 cajas (\$52,32 c/u) con 24 unidades cada una.

A la Empresa Importadora Alcampo S.A. le cuesta \$50.855,04 adquirir 972 cajas de dulce de tomate de árbol, determinando de esta manera el precio con el cual el consumidor final obtendrá el producto que es de \$2,86, manteniendo así un equilibrio entre los precios de la competencia existente en esta ciudad.

3.3.2.2.5. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio.

El tipo de cambio actual entre el dólar y el euro es la siguiente:

1 dólar = 0,94 euros

1 euro = 1,06 dólares.

3.3.2.2.6. Fijación del precio de venta unitario (de exportación).

El precio de la caja de 24 unidades para el mayorista es de \$52,32, es decir que cada envase costará \$2,18 una vez que se han tomado en cuenta todos los costos y gastos que implica la exportación del dulce de tomate de árbol en presentación de 250 gramos y manteniendo un margen de beneficio de un 25%.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Tabla N° 16

PRECIO DE EXPORTACION DEL DULCE DE TOMATE DE ARBOL	
TOTAL COSTOS ANUALES	\$ 610.260,48
TOTAL DE FRASCOS EXPORTADOS AL AÑO	279.936
COSTO DEL DULCE DE TOMATE DE ARBOL	\$ 1,74
MARGEN DE UTILIDAD	25%
VALOR DE MARGEN DE UTILIDAD	\$ 0,44
PRECIO DE EXPORTACION UNIDAD	\$ 2,18
PRECIO DE EXPORTACION CAJA (24 Unidades)	\$ 52,32

Elaborado por la Autora

3.3.2.2.7. Costo total unitario.

Ecuadulcini S.A. determina el costo total unitario del producto sumando los gastos básicos con el total de costos fijos y dividiendo el resultado con la cantidad total que se va a exportar.

Tabla N° 17

CALCULO DEL COSTO UNITARIO		DETALLE		
		Dulce JAMFRUT 250 gr		
		PRODUCCIÓN		23.328
DETALLE	CANTIDAD REQUERIDA	VALOR MENSUAL	COSTO POR UNIDAD	VALOR MENSUAL
Proveedores				
Dulce de tomate de árbol	23.328	\$ 29.160,00	\$ 1,25	\$ 29.160,00
Depreciación		\$ 123,35	\$ 0,005287637	\$ 123,35
Amortización		\$ 42,92	\$ 0,001839849	\$ 42,92
Gastos y Costos				
Mano de Obra Directa		\$ 577,96	\$ 0,024775377	\$ 577,96
Gastos Administrativos		\$ 6.739,84	\$ 0,288916323	\$ 6.739,84
Gastos Básicos		\$ 1.028,00	\$ 0,044067215	\$ 1.028,00
Gastos Varios y Ocasionales		\$ 1.230,00	\$ 0,052726337	\$ 1.230,00
Materiales de Oficina		\$ 16,19	\$ 0,000694015	\$ 16,19
Materiales de Computación		\$ 57,81	\$ 0,002478137	\$ 57,81
Gastos de Mantenimiento		\$ 168,23	\$ 0,007211505	\$ 168,23
Herramientas de Trabajo		\$ 125,17	\$ 0,005365655	\$ 125,17
Gastos de Venta		\$ 380,00	\$ 0,016289437	\$ 380,00
Gastos de Exportación		\$ 904,86	\$ 0,038788580	\$ 904,86
Total Costos de Fabricación		\$ 40.554,33	\$ 1,738440067	\$ 40.554,33
<i>RESUMEN DE PRECIOS</i>				
COSTO UNITARIO				\$ 1,74
MARGEN DE UTILIDAD (25%)				\$ 0,44
PRECIO VENTA AL MAYORISTA				\$ 2,18

Elaborado por la Autora



3.3.2.2.8. Costos logísticos.

Tabla N° 18

COSTOS LOGISTICOS	
DETALLE	COSTO POR CONTENEDOR
Flete interno	\$ 300,00
Certificado de Origen	\$ 30,00
Certificado Sanitario	\$ 25,00
Costos locales	\$ 95,00
Recepción y Porteo TPG	\$ 88,36
Inspección Antinarcóticos	\$ 150,00
Agente de aduanas (VicDel Cargo)	\$ 162,50
Envío de documentos	\$ 54,00
TOTAL COSTOS POR CADA EXPORTACION	\$ 904,86

Elaborado por la Autora

3.3.2.2.9. Métodos de cobro/pago internacional.

El éxito en la comercialización del producto dependerá de los riesgos que se asuman al momento de decidir los métodos de cobro a efectuarse, por esta razón se establecen los siguientes:

- **Carta de Crédito:** Esta forma de pago se la utilizará al momento de iniciar las exportaciones para garantizar la compra y venta del producto, brindando la seguridad en las negociaciones comerciales para ambas partes. El Banco de la Nación Española realiza la emisión, negociación, pago y financiación de créditos documentarios solicitados por sus clientes, para la importación de bienes desde el exterior.

Este es el modo más seguro para el exportador porque el banco del importador es quien asume la obligación de pago.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- **Documentos contra pago:** Conocido también como efectivo contra documentos, como respaldo a las diferentes formas de negociación, se manejará esta forma de cobro con alto grado de seguridad.

La empresa deberá entregar los documentos (factura, certificado de origen, certificado de inspección) al banco del comprador en este caso al del importador en España. Este a su vez le entrega los documentos al comprador contra pago como compromiso legal de pago.

3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución.

3.3.2.3.1. Modo de transporte.



Para garantizar el correcto traslado y desembarque del producto en el mercado español, la transportación de la mercadería se dará a través de buque, por vía marítima, con salida desde el Puerto de Guayaquil.

Se eligió este medio de transporte porque permite enviar mercaderías de gran valor en relación peso/ volumen a un costo más económico a comparación de otros medios.

3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino.

La salida del producto al mercado español se da desde el Puerto de Guayaquil Contecon, siendo este un Puerto especializado en el tráfico y carga de mercaderías.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales



El punto de destino de la mercadería será el Puerto de Valencia, siendo el primer puerto comercial de España, operado bajo la administración de Valenciaport y considerado líder del Mediterráneo occidental debido a la gran cantidad de mercaderías contenedorizadas que exporta e importa.

Este Puerto dispone de modernas y amplias instalaciones portuarias dotadas de equipamiento competitivo y muelles con calados iguales o superiores a los 14 metros que son utilizados para los diferentes fines logísticos, además es uno de los Puertos más cercanos a la Ciudad de Madrid que es el lugar destino para el producto.



El tiempo de traslado de la mercadería del puerto de origen al puerto de destino es de 26 días.



3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino.

El gobierno ecuatoriano estableció que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) del Ministerio de Salud del Ecuador deberá realizar un control y la vigilancia del etiquetado de alimentos procesados que sean destinados para el consumo humano, los cuales deben cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022.

Todo alimento deberá llevar un sistema gráfico en un cuadrado de fondo gris o blanco dependiendo de los colores de la etiqueta y además unas barras de manera horizontal con los siguientes colores:

- Rojo: alto contenido de componentes.
- Amarillo: medio contenido de componentes.
- Verde: bajo contenido de componentes.

En cuanto a exigencias de nuestro país de destino, el Código alimentario de España establece que la información de la etiqueta de los productos importados se debe presentar en español y debe contener lo siguiente:

- Nombre del producto.
- Lista de ingredientes en orden descendente.
- Cantidad de ingredientes según su proporción en la composición del producto.
- Peso neto (en la unidad de medida del país importador).



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- País de origen
- Nombre y dirección del fabricante.
- Nombre y dirección del importador.
- Identificación del lote.
- Fecha de elaboración.
- Fecha de vencimiento.
- Instrucciones de uso y conservación.
- Número de Registro Sanitario.

En España, el etiquetado está bajo el control de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Además este país no cuenta con ningún requisito especial sobre el tamaño del envase ya que el consumidor adquiere los productos de acuerdo al tipo de marketing que se aplique en el mercado.

Las marcas se deberán registrar en España para asegurar su propiedad y poder vender los productos con marca propia. El costo por la inscripción de una marca o nombre comercial es de 186,32€ (\$197,37) por la primera clase solicitada. A esto hay que añadirle los honorarios profesionales del representante legal que asesora, realiza y vigila la gestión que es alrededor de 248,42€ (\$263,16), dando un total de \$460,53.



3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido.

El embalaje debe cumplir con las exigencias del mercado objetivo, ya sea protegiendo y manipulando de manera correcta el producto hasta su lugar de destino.



En el caso de Ecuadulcini S.A. el producto será apilado en cajas de cartón corrugado, con las siguientes medidas: 320mm de longitud, 240mm de ancho y 260mm de alto. Cada caja de cartón contiene 24 unidades de dulce de tomate de árbol, logrando de esta manera un adecuado embalaje.

3.3.2.3.5. Tipo de contenedor.

Para la transportación del producto se utilizará contenedores standard de 20 pies con una capacidad máxima de carga de 22 toneladas y un volumen de 31.1 m³.

GRÁFICO N° 12
Contenedor Standard 20'

Exterior		Interior		Apertura Puerta		Capacidad	Peso Máximo de Mercancía
Long.	6.06 m.	Long.	5.89 m.	Anch	2.34 m.	31.1 m ³ .	22.000 Kg.
Anch.	2.43 m.	Anch.	2.35 m.	Alt.	2.27 m.		
Alt.	2.59 m.	Alt.	2.38 m.		-		

Este tipo de contenedor se lo utiliza para cualquier tipo de carga y como el dulce de tomate de árbol no requiere refrigeración, puede ser enviado perfectamente por este medio. Cada contenedor transporta 972 cajas, las cuales contienen 24 unidades cada una.



3.3.2.3.6. Documentación requerida.

- ✚ Factura comercial.
- ✚ Factura proforma.
- ✚ Certificado de Origen.
- ✚ B/L: (conocimiento de embarque o bill of lading).
- ✚ Hoja de Ruta.
- ✚ Lista de Empaque/Packing List (especificando el detalle de la mercadería).
- ✚ Régimen aduanero al que se destina las mercancías.
- ✚ Los datos para la determinación y pago de los impuestos al comercio exterior.
- ✚ El código de barras o firma electrónica que determinen el despacho por el agente de aduana.
- ✚ Requisitos no Arancelarios para alimentos.

3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.

La negociación se realizará bajo el término FOB, es por esta razón que quien se hará cargo de contratar un seguro internacional será el importador. Sin embargo nuestra empresa contratará un seguro interno, que permita resguardar la manipulación y el traslado de la mercadería desde sus instalaciones hasta el lugar de destino determinado.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

La empresa aseguradora que vamos a contratar para el seguro interno será: **QBE SEGUROS COLONIAL**, por ser una Compañía de Seguros de buena reputación.



3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.

En España se maneja un estricto control a los productos importados, sobre todo al sector alimenticio, por lo tanto se requieren de requisitos sanitarios y fitosanitarios para acceder al mercado. Se deberá obtener la Certificación Fitosanitaria establecida por el Organismo Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF). Estas regulaciones están a cargo del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente.

Se le exigirá al importador un Certificado de Sanidad Exterior, documento que se solicita para conocer las condiciones sanitarias de la mercadería, el cual se deberá expedir en el país de origen. Todos los productos importados deben cumplir con estas reglamentaciones ya que su conocimiento es importante para ingresar al mercado y evitar cualquier tipo de rechazos.

3.3.2.3.9. Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas.

España es un mercado muy exigente en temas de calidad e inocuidad de los alimentos y las certificaciones de calidad actualmente son un requerimiento básico muy importante. Todos los productos que ingresen a este mercado deben



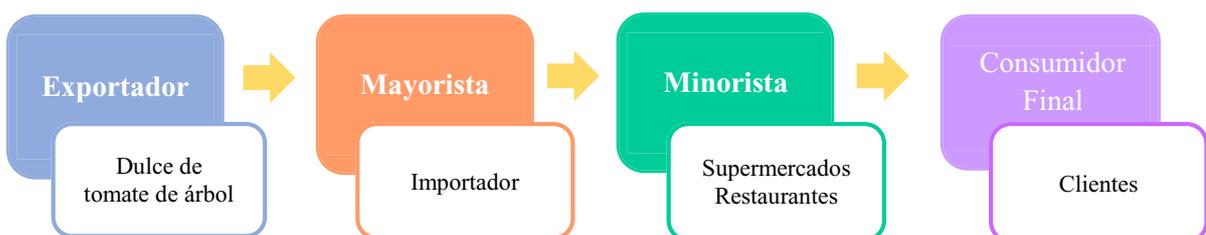
cumplir con estos requisitos para dar fe de su esmerada selección, preparación y presentación protegiendo así los derechos de los consumidores.

Para certificar el cumplimiento de las especificaciones o normas técnicas solicitadas por el comprador y la calidad del producto se debe acudir al Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), de esta manera se puede contar con un certificado que sustente la calidad del producto.

En este documento se certifica el origen real de la mercadería, es decir el país de donde proviene el mismo. Este documento se lo adquiere en el MIPRO o en FEDEXPOR. Para garantizar la comercialización del producto este debe ser de calidad, que respete el medio ambiente y de ser posible que cuente con certificados bajo las normas ISO 9000 e ISO 14000.

3.3.2.3.10. Cadena de distribución.

GRÁFICO N° 13



Elaborado por la Autora



3.3.2.3.11. Canal de distribución específico.

Para exportar nuestro producto se debe manejar diferentes niveles en el canal de distribución, esto incluye una logística eficiente, cumpliendo con exactitud en los tiempos de entrega hasta que la mercadería llegue a su destino que en este caso está representado por el consumidor final.

El mayorista o importador encargado de distribuir el producto en España será:

Alcampo S.A., una empresa grande constituida en Madrid y dedicada a la comercialización, promoción y distribución de productos de consumo masivo y otros servicios. Su principal actividad se lleva a cabo a través de los Detallistas Diversos SC, centrándose en el desarrollo de un servicio de calidad para la hostelería, la restauración y los comercios de alimentación independiente.

Dirección: Calle Santiago de Compostela Sur s/n, Edificio
Oficinas La Vaguada, 28029 Madrid.



3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción.

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento.

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores.¹⁹

¹⁹ Kotler, P. y Keller Lane K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12 ed.). México: Pearson Educación, p. 310.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI” Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Por tanto el posicionamiento que se busca crear con “JAMFRUT” es brindar una oferta con imagen atractiva, que demuestre confiabilidad, dirigida a un sector específico del mercado con un producto nutritivo y envasado con los más altos estándares de calidad.

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan.

Un eslogan es una expresión o frase corta, concisa y fácil de recordar, que sintetiza la esencia e idea principal de una campaña publicitaria o una marca.²⁰

El eslogan adoptado por la empresa es “**Endulza tu vida nutritivamente**” un mensaje corto y original que invita a degustar a toda la familia de este nuevo producto que aporta vitaminas a quienes lo consuman.

3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad.

Con la finalidad de realizar la venta y posicionar el producto en España se ha decidido apoyar a la Empresa distribuidora de este país a través de la transmisión publicitaria de “JAMFRUT”, trabajando juntos para obtener buenos resultados en dicho mercado.

Por esta razón se contratarán los servicios de una agencia publicitaria de gran trayectoria para que promocioe el producto, la cual será **CONTRAPUNTO** una empresa de comunicación con experiencia en asesoría y planeación estratégica

²⁰ GLOSARIO MERCADOTECNIA. (2012). *Definición de Eslogan*. Extraído el 2 de Diciembre del 2014. Obtenido en <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/eslogan/>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

de medios. Esta agencia será la encargada de realizar el diseño del material de información que se presentará en los diferentes medios ATL Y BTL. Para este fin se orienta una inversión de \$1.800,00 dólares.

Se planea hacer uso de las siguientes herramientas como estrategia de medios publicitarios:

Tabla N° 19

PUBLICIDAD		
MEDIOS ATL	MEDIOS BTL	MERCHANDISING
Prensa Escrita	Vallas Publicitarias	Degustaciones

Elaborado por la Autora

Medios ATL (Above The Line): Se realizarán publicaciones en el diario de Madrid: “El País”, el cual es muy reconocido por su contenido de gran interés para la población.

Medios BTL (Below The Line): Se ubicarán varias vallas publicitarias sobre el producto en lugares estratégicos, con el fin de promocionar y posicionar la marca, generando gran recordación del producto en los clientes.

MERCHANDISING: Es la publicidad que se realiza en el punto de venta, es por esta razón que se brindará degustaciones del producto en los supermercados correspondientes para que los clientes conozcan sobre los atributos del mismo y se optimice la presentación del dulce de tomate de árbol.



3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet).

La WEB se ha convertido hoy en día en una herramienta muy útil, por ser un sistema interactivo que permite tener contacto con el consumidor. Por medio de esto se obtendrán sugerencias y comentarios que permitirán el mejoramiento de la venta del dulce de tomate de árbol “JAMFRUT” y del servicio que ofrece la empresa.

Por esta razón se creará una página web que permita brindar información detallada del producto y también se hará uso de las redes sociales más usuales como Facebook, twitter entre otras.

3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales.

Es importante que Ecuadulcini S.A. participe en ferias internacionales de productos de confituras, instalando un stand que brinde información sobre la empresa, el producto y los beneficios que brinda.





CAPÍTULO 4: PLAN TECNICO-ORGANIZACIONAL

4.1. Objetivos del capítulo.

Establecer una estructura técnica y organizacional eficiente para el funcionamiento de la empresa.

4.2. Plan Técnico.

Dentro de este plan se toman en cuenta aspectos relacionados con los proveedores de los bienes y servicios que se van a utilizar en el proceso de exportación del producto. Además permite determinar el número que se requiere de equipos, materiales y el personal calificado para ejercer la correcta actividad de la empresa.

4.2.1. Capacidad de producción.

Ecuadulcini S.A. tomará en cuenta las dimensiones de la demanda insatisfecha del sector al cual se dirige el producto, por esta razón la correspondiente comercialización se dará de acuerdo a la disponibilidad y nivel de producción de la empresa proveedora, ya que solo así se podrá obtener las cantidades de dulce de tomate de árbol necesario para realizar la correspondiente exportación al mercado español.

Se ha determinado que la empresa proveedora ENVAGRIF C.A. procese 5.832 kg de dulce de tomate de árbol cada mes, con lo cual será posible exportar un contenedor mensual del producto.



4.2.2. Plan de producción.

Ecuadulcini S.A. se desarrollará en un espacio físico que permita recibir y almacenar el producto terminado por parte de la empresa proveedora y así de esta manera proceder a la correspondiente distribución hacia el país destino, teniendo la capacidad de satisfacer la demanda no cubierta en un 2,362%, es decir la capacidad de comercialización es de 69,98 toneladas al año.

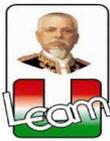
Se tiene previsto el envío mensual de un contenedor standard de 20 pies, con una carga de 5,83 toneladas que equivalen a 972 cajas. En cada envío se exportarán 23.328 unidades, es decir la venta anual proyectada es de 279.936 unidades de dulce de tomate de árbol.

El nivel de crecimiento de exportación anual se centra en un 1,37% el cual se determina de acuerdo al aumento de la demanda y el posicionamiento que tenga el producto en el mercado español.

4.2.3. Localización.

La Empresa Ecuadulcini S.A. estará ubicada en la ciudad de Guayaquil en el Km 16.5 vía Daule, Sector Inmaconsa, provincia del Guayas, debido a que favorece de manera estratégica al sistema logístico del negocio, ya que esta ciudad se encuentra cerca del puerto de origen.

Se arrendará una bodega de 250m² totales (165m² con cubierta), la cual incluye las oficinas administrativas y el área de almacenaje del producto.



4.2.4. Proceso productivo/operacional.

En lo que corresponde al proceso productivo del dulce de tomate de árbol, hay que recalcar que la empresa Ecuadulcini S.A. es dueña de la receta de este producto y acurre a ENVAGRIF C.A. para facilitar su elaboración, ya que es una empresa con experiencia en este tipo de actividades. El proceso productivo y operacional del dulce de tomate de árbol es el siguiente:

Recepción de la materia prima.- En esta etapa ENVAGRIF C.A recibe los tomates de árbol que han sido traídos desde la hacienda proveedora, también los limones y el azúcar.

Selección y rechazo de la fruta.- El personal de ENVAGRIF C.A. selecciona las materias primas que este en óptimas condiciones para el proceso de elaboración.

Lavado y pesado de la fruta.- Se lava la fruta con la finalidad de eliminar el polvo y los huesitos que estén adheridos a los tomates de árbol. Después se realiza el pesado de la fruta para determinar la cantidad de los otros ingredientes que se deben añadir.

Escaldado o pelado de la fruta.- El pelado lo realizan de manera manual con cuchillos, por esta razón se debe proceder a escaldar la fruta en agua con una temperatura de 40°C para continuar con el proceso de producción del dulce.

Despulpado.- Obtienen la pulpa libre de semillas utilizando una licuadora industrial y luego pasa por un colador.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Mesclado y cocción.- Por cada kilo de pulpa de tomate de árbol se le agrega 500gr de azúcar seguido de las gotas de limón. El tiempo de cocción es de 30 minutos a una temperatura de 60°C aproximadamente y se debe revolver constantemente hasta que se halla disuelto el azúcar y se logre una mezcla homogénea.

Enfriado.- Una vez que se obtiene la cocción se retira el dulce de la fuente de calor y es trasvasada a otro recipiente para que se enfríe.

Envasado y tapado.- Es necesario que se esterilicen los frascos y tapas en agua caliente a una temperatura de 80°C por 2 o 3 minutos para evitar la presencia de microorganismos. Se utilizará una jarra con pico para facilitar el llenado del dulce y se procede al tapado de los frascos.

Etiquetado.- El etiquetado es la etapa final del proceso de elaboración del dulce lo cual permite identificarlo, donde se incluye toda la información referente al producto.

Almacenado del producto.- El almacenamiento de los frascos del dulce será en un lugar limpio, con suficiente ventilación para conservar el producto hasta el momento de su debida entrega en la bodega de Ecuadulcini S.A.

Paletizado del producto.- Se procede a paletizar el producto, para esto se utilizarán 9 pallets, ordenando 108 cajas en cada pallet, dando un total de 972 cajas.

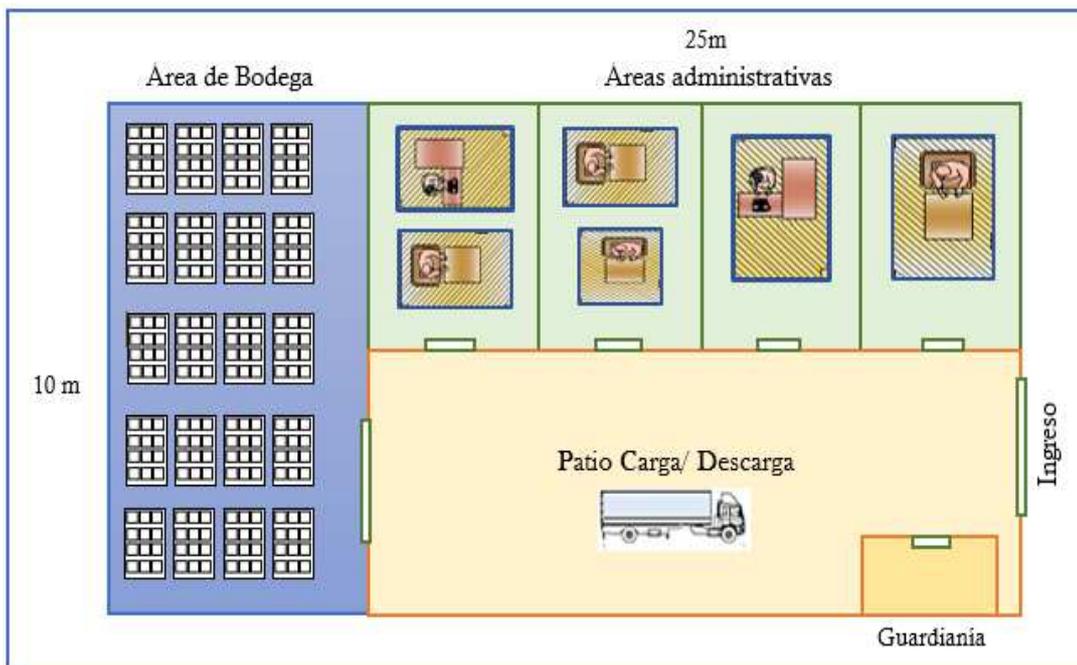


Despacho del producto.- Se contará con los servicios de la agencia naviera para que envíe el contenedor a las instalaciones de nuestra empresa y se realiza el llenado de la mercadería para su posterior envío al puerto de embarque.

4.2.5. Distribución instalaciones (layout).

Para el correcto funcionamiento de la empresa se llevará a cabo un contrato de arriendo de una bodega con un área de 250m², la cual contará con área administrativa y área de almacenaje o bodega.

GRÁFICO N° 14
Plano General de Ecuadulcini S.A.



Elaborado por la Autora.



4.2.6. Plan de abastecimiento del producto.

Para el abastecimiento del producto se ha determinado tener como proveedor a ENVAGRIF C.A, empresa establecida en Quito, responsable y con gran experiencia en la elaboración de productos de confituras como son dulces, mermeladas y jaleas.

Su ubicación estratégica permite que se adquiera con facilidad la fruta, contando así con la disponibilidad de producción que necesitamos para lograr un óptimo rendimiento de nuestra empresa.

Es importante que se mantenga una buena negociación con nuestro proveedor, realizando la orden de requerimiento del producto cada quince días para que no exista descoordinación en los planes de la logística de la empresa.

El plan de abastecimiento para este proyecto consiste en comprar cajas de dulces de tomate de árbol en envases de vidrio, las cuales contienen 24 unidades de 250 gr. del producto cada una. El costo del producto se ha fijado en \$1,25 la unidad en el primer año.

Ecuadulcini S.A. contratará los servicios de una empresa de transporte de carga, para utilizar un camión con la capacidad necesaria para movilizar el producto desde la fábrica productora del dulce hasta las instalaciones de nuestra empresa, realizando de esta manera dos fletes al mes.



4.2.7. Plan de abastecimiento de mano de obra.

La mano de obra que se requiere para la exportación del producto deberá ser eficiente, para crear un buen ambiente laboral que permita el mejor desempeño en sus labores. Se contará con un jefe de bodega con la finalidad de asistir al momento de la recepción del producto, su correspondiente almacenaje y su embarque para ser exportado.

Tabla N° 20

Cargo	Mano de obra directa							Sueldo anual primer año
	Salario mensual	Aporte al IESS 11,15%	IECE Y SECAP 1%	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Número de empleado	
Jefe de bodega	\$ 440,00	\$ 49,06	\$ 4,40	\$ 440,00	\$ 354,00	\$ 220,00	1	\$ 6.935,52
Total	\$ 440,00	\$ 49,06	\$ 4,40	\$ 440,00	\$ 354,00	\$ 220,00	1	\$ 6.935,52

Elaborado por la Autora

4.2.8. Plan de abastecimiento de tecnología de producción.

El uso de tecnología en Ecuadulcini S.A. es mínimo por tratarse de una empresa donde solo se almacena el producto terminado y se dedica a la exportación del mismo.

Hay que recalcar que para los momentos de embarques del producto se contratarán montacargas de manera temporal para así llevar una correcta operatividad de la empresa.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Tabla N° 21

Detalle	Uso de Montacargas						Total Anual
	Costo por hora	Horas diarias requeridas	Montacargas requeridas	Costo por contrato	Uso al mes	Total mensual	
Alquiler de Montacargas	\$20,00	4	2	\$ 160,00	2	\$ 320,00	\$3.840,00
Total	\$20,00	4		\$ 160,00	2	\$ 320,00	\$3.840,00

Elaborado por la Autora

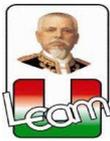
4.3. Plan Organizacional.

4.3.1. Datos generales de la empresa.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
RAZÓN SOCIAL	Ecuadulcini S.A.
R.U.C.	1394416492001
DIRECCIÓN	Guayaquil, Km 16.5 vía Daule, Sector Inmaconsa.
E-MAIL	ecuadulcinisa@hotmail.com
TELÉFONO	(04)2455303
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Comercialización y exportación de dulce de tomate de árbol, presentación envase de vidrio de 250gr.
SLOGAN	“Endulza tu vida nutritivamente”.

4.3.2. Proceso de toma de decisiones.

Para Ecuadulcini S.A la toma de decisiones es muy importante en cada situación que se presente, ya que deben orientarse al desarrollo positivo de manera responsable para evitar pérdidas en la compañía. El siguiente proceso es el que Ecuadulcini S.A. seguirá al momento de la toma de decisiones:



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO DE MANABI"

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

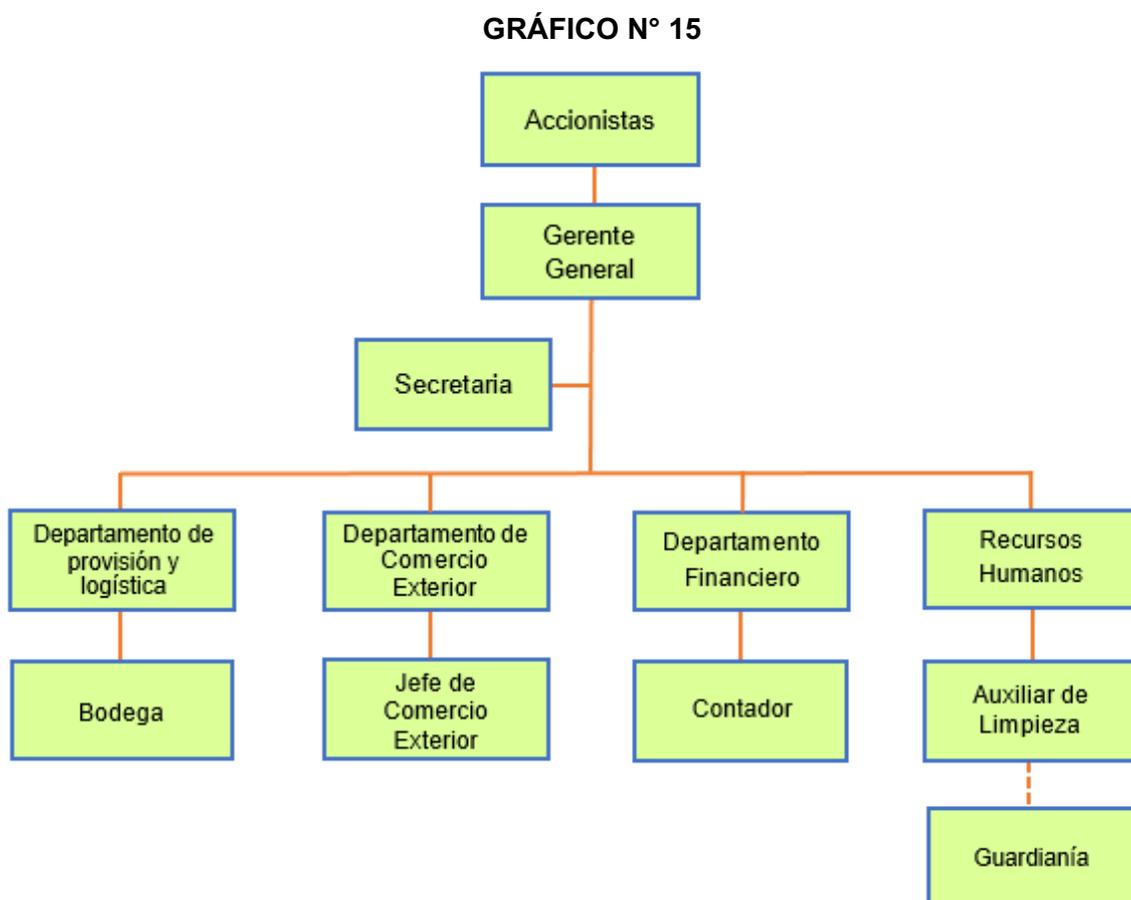
- ✚ **Identificar el problema:** La empresa deberá reconocer cuando se encuentra en problemas para así comenzar a buscar soluciones.
- ✚ **Analizar el problema:** Se debe conseguir toda la información necesaria acerca de las causas del problema y las consecuencias que se están dando por el mismo.
- ✚ **Evaluación de alternativas potenciales:** Centrarse en la identificación de los aspectos importantes para solucionar el problema y examinar los posibles resultados por cada opción que tengamos.
- ✚ **Seleccionar la mejor opción:** Cuando se han analizado todas las alternativas de solución del problema, se procederá a escoger la que beneficie de mejor manera a la empresa.
- ✚ **Poner en práctica las medidas tomadas:** Después de haber escogido la mejor opción, se la llevará a la práctica y mediante su evolución se determinará si ha sido la decisión más idónea.
- ✚ **Evaluar el resultado:** Se analizarán los resultados que se han obtenido con el fin de conseguir el objetivo propuesto. En caso de que no se haya dado solución al problema se deberá cambiar el proceso en la toma de decisiones de la empresa.



4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama.

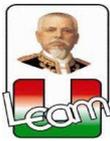
La estructura organizacional de Ecuadulcini S.A. a través del organigrama estructural, indica cómo están conformados los diferentes niveles jerárquicos de la empresa la cual debe ser de fácil entendimiento para el personal.

Ecuadulcini S.A. tiene la siguiente estructura organizacional:



4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades.

Accionistas- Los accionistas de Ecuadulcini S.A. están encargados de motivar, dirigir y controlar a cada miembro de la compañía, designando al gerente general



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

y tomando las decisiones más importantes con el fin de asegurar el crecimiento del patrimonio y la sostenibilidad de la empresa.

Gerente General.- El Gerente General de Ecuadulcini S.A. es el representante legal y jefe de los demás funcionarios de la empresa. Está encargado de liderar la gestión estratégica dirigiendo y coordinando las distintas áreas de la empresa para el cumplimiento de su correcto desempeño. El gerente es el que además presenta los resultados que se han obtenido en cada ciclo de operaciones.

Secretaría.- Es la encargada de elaborar los informes y reportes de proveedores periódicamente para verificar el cumplimiento de estos. Orienta al público que solicita los servicios de una manera amable, mantiene informado al gerente general sobre los compromisos, viajes, citas y demás asuntos de la empresa.

ÁREA DE OPERACIONES.

Jefe de Logística.- Es el responsable de la coordinación y organización de los temas logísticos de la empresa, con el fin de planificar la preparación y distribución de los pedidos. Optimiza los recursos de la empresa y la política de aprovisionamiento con el fin de distribuir a los clientes el producto de manera correcta en el momento exacto. Además es el responsable de llevar a cabo el manejo y control de inventario de la empresa.

Jefe de Bodega.- Llevará un control de inventario del producto en el área de almacenaje con el fin de mantenerla en orden. Además será el operador de



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

montacargas, cumpliendo de manera responsable la manipulación del producto para que sea ubicado en su área correspondiente.

ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR.

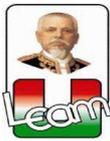
Jefe de Comercio Exterior.- Es el encargado de realizar el contacto para efectuar las exportaciones hacia Madrid-España. Define las estrategias de marketing, comercialización y todo lo relacionado a la distribución del dulce de tomate de árbol, con el fin de posicionar el producto incrementando así su participación en el mercado internacional.

Además es el que representa a la empresa frente a los clientes de los mercados extranjeros por tener amplio conocimiento en temas de comercio exterior, trámites aduaneros y demás documentos necesarios para realizar la exportación.

ÁREA FINANCIERA.

Contador.- El contador de Ecuadulcini S.A. se encargará de la planeación y el control financiero de la empresa, manteniendo actualizados los estados financieros dándolos a conocer por medio de informes.

Es responsable de analizar costos y gastos que se presenten en la empresa, cumpliendo con el correcto manejo del flujo de caja con el fin de medir la liquidez de la compañía para corregir errores o invertir de acuerdo a las oportunidades del mercado.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Recursos Humanos.- Es el responsable de llevar a cabo el manejo, administración y gestión del personal de la organización. Mide la capacidad de desenvolvimiento del talento humano de cada área y el aporte que puede generar a favor de la empresa, coordinando también diferentes programas de capacitación para todo el personal.

Realiza los trámites que son necesarios para que el trabajador permanezca legalmente en la empresa, llevando un control de las nóminas, pago de salarios y demás beneficios que la ley establece.

NIVEL AUXILIAR.

Asistente de Limpieza.- Se encargará de mantener limpias y atractivas todas las áreas de trabajo de la empresa.

Guardianía.- El personal de vigilancia debe ser una persona honesta y responsable que custodie la entrada y salida de todo el personal y visitantes a la empresa. Además cuidará de todos los bienes que pertenecen a la entidad.

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas.

La empresa Ecuadulcini S.A. requiere de activos fijos para realizar de manera eficiente todas las actividades que corresponden a las áreas administrativas de la compañía. Para llevar a cabo las funciones en las áreas administrativas, Ecuadulcini S.A. requiere de los siguientes activos fijos:



Muebles y Enseres

Tabla N° 22

Muebles y Enseres			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio ejecutivo	6	\$ 115,00	\$ 690,00
Silla giratoria	6	\$ 60,00	\$ 360,00
Silla estática	14	\$ 22,00	\$ 308,00
Mueble	1	\$ 95,00	\$ 95,00
Mesa de reunión	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Archivador	8	\$ 85,00	\$ 680,00
Tacho de basura pequeño	7	\$ 4,00	\$ 28,00
Tacho de basura grande	3	\$ 18,00	\$ 54,00
TOTAL		\$ 579,00	\$ 2.395,00

Elaborado por la Autora

Equipo de Oficina

Tabla N° 23

Equipos de Oficina			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Aire Acondicionado	4	\$ 650,00	\$ 2.600,00
Pizarra tiza líquida	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Teléfono-Fax	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Dispensador de agua	6	\$ 75,00	\$ 450,00
Total		\$ 800,00	\$ 3.360,00

Elaborado por la Autora

Equipos de Computación

Tabla N° 24

Equipos de Computación			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora	6	\$ 550,00	\$ 3.300,00
Impresora	5	\$ 110,00	\$ 550,00
Proyector	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Total		\$ 1.190,00	\$ 4.330,00

Elaborado por la Autora



4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas.

En toda empresa se necesita de la inteligencia y conocimientos de talento humano para manipular los diferentes activos fijos que se le ponen a su disposición. Por esta razón Ecuadulcini S.A. requiere de personal apto para laborar en las diferentes áreas administrativas, para así garantizar el desarrollo de la empresa.

Se contará con personas que tengan experiencia en cada área correspondiente, los cuales recibirán todos los beneficios que determina la ley, además se contratará los servicios de dos guardias de seguridad para que resguarde la entidad.

4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa.

En lo que corresponde al marco legal de la empresa, se debe realizar todos los trámites establecidos por la ley de compañías. Es por esta razón que “Ecuadulcini S.A.” está sujeta a cumplir con estas leyes para poder ser reconocida legalmente.

El proceso es el siguiente:

- 1.- Se constituirá la compañía como una Sociedad Anónima.
- 2.- Se escoge el nombre de la empresa. (Ecuadulcini)
- 3.- Se debe reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- 4.- Se abrirá una cuenta de integración de capital en el banco con el monto mínimo de \$ 800,00 que corresponde a las Sociedades Anónimas.
- 5.- Contrato y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía.
- 6.- Se presentará en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta que corresponde al capital de sus accionistas y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
- 7.- Una vez transcurridas 48 horas se deberá retirar la resolución aprobatoria o el oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías.
- 8.- Publicar en un periódico de mayor circulación los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
- 9.- Designar el representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.
- 10.- Se presentará en la Superintendencia de Compañías la escritura inscrita en el registro mercantil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la cédula de identidad de los mismos, el formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) firmado por el representante.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

11.- Una vez revisados los documentos por la Superintendencia recibirá el formulario de Constitución, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, los datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.

12.- Para la obtención del RUC se deberá entregar en el Servicio de Rentas Internas toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías.

13.- El empleador deberá registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) con una copia de RUC, copia de Cédula de Identidad, papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono sin dejar a un lado la correspondiente afiliación a sus trabajadores.

14.- Obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio y también el permiso del Cuerpo de Bomberos.

La empresa estará sujeta a todas las reglas de la Superintendencia de Compañías, la cual revisa los estados financieros de todos los años asegurando el cumplimiento de las regulaciones establecidas.

Además se debe realizar el registro de la marca “JAMFRUT” en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) lo cual tiene un costo de \$368,00 incluyendo todos los trámites correspondientes y cumplir con la legislación sanitaria sobre los permisos que debe obtener.



4.3.8. Plan de implementación.

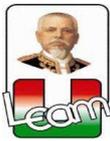
Es necesario elaborar un plan de implementación para detallar cada una de las actividades que llevarán a cabo la puesta en marcha de dicho proyecto, lo cual incluye el tiempo que se debe tomar para constituir la empresa, la adecuación de las instalaciones, el equipamiento de las oficinas, la adquisición de los diferentes activos fijos, el reclutamiento del personal y por último el desarrollo del presente plan de negocios.

Este plan de implementación debe incluir todas las estrategias necesarias para garantizar el éxito en cada una de las actividades del proyecto en ejecución.

Tabla N° 25
Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	2014				2015												2016----
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIOS																	
Estudio de Mercado	■	■															
Plan de Marketing			■														
Plan de Ventas				■													
PLAN DE OPERACIONES																	
Plan de financiamiento					■												
Instalaciones						■											
Adquisición de activos fijos							■										
PLAN JURIDICO																	
Constitución legal								■									
Registro Mercantil								■									
Autorización de permisos especiales (sanitarios, marcas, etc.)									■								
Adquisición de permiso de funcionamiento									■								
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS																	
Selección del personal										■							
Capacitaciones											■						
PUESTA EN MARCHA												■	■	■	■	■	■

Elaborado por la Autora



4.3.9. Plan de acción de corto plazo.

El plan de acción a corto plazo de Ecuadulcini S.A. empieza desde el momento que nace la idea de implementación hasta las diferentes etapas del desarrollo de la empresa, proyectándose y controlando las actividades que se deben realizar para el correcto cumplimiento de dichas estrategias.

El propósito de Ecuadulcini S.A. es obtener un producto de calidad para su debida exportación a Madrid-España, mediante la eficiente ejecución de los procesos de la empresa. A continuación se determinan las actividades que se van a realizar en el plan de negocios en un corto plazo:

Tabla N° 26

ACTIVIDAD	PERIODOS					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Idea del Negocio	x					
Estudio Preliminar		X				
Estudio de Viabilidad		X				
Aprobación		X				
Puesta en marcha			x			
Control y Evaluación				x	x	x

Elaborado por la Autora

4.3.10. Puesta en marcha.

La puesta en marcha de la empresa Ecuadulcini S.A. se desarrolla primeramente con la inversión necesaria para obtener los activos y capital de trabajo que se utilizarán en el funcionamiento de la empresa.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Después se deberá adecuar el negocio con el equipamiento y suministros de trabajo necesarios, capacitar el personal y realizar todos los trámites legales correspondientes.

Una vez que se ha establecido todo esto se deberá mostrar al mercado internacional el producto que la empresa desea exportar y todos los servicios que brinde al cliente.

4.3.11. Plan de Salida.

Ecuadulcini S.A. dispone de un plan de salida que servirá como una previsión sobre la operatividad de la empresa en un tiempo determinado, en caso de que se presente pérdidas y se tenga que cerrar el negocio.

Por esta razón se debe evaluar el negocio periódicamente y en caso de que Ecuadulcini S.A. tenga la necesidad de utilizar un plan de salida se tomará en cuenta las siguientes estrategias:

- ✚ La liquidación es una de las opciones más conveniente para nuestro negocio en caso de que no se lleguen a obtener los resultados que se tenían previstos al momento de implementar este proyecto.

La empresa deberá analizar su situación interna y externa para saber si existen otras empresas que tengan interés en comprar algunos de los activos, patentes o bienes inmuebles, ya que se puede tratar de un cierre



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

total o parcial. Si se presenta este caso habrá que realizar un inventario de todo aquello que se pueda vender con el fin de cubrir ciertas deudas.

- ✚ Con respecto al recurso humano, en caso de que se trate de un cierre total de la empresa, se les tratará de buscar una salida económica favorable y además se les dará recomendaciones en otras empresas para que así tengas mejores posibilidades de trabajo.



CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1. Objetivo del capítulo.

Determinar la factibilidad del proyecto por medio de un plan financiero.

5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años).

Realizar un plan de inversión es muy importante ya que es la versión cuantificada del proyecto y la credibilidad ante los accionistas dependerá específicamente de esto. Se deberá llevar una adecuada proyección de los aspectos financieros de la empresa por medio de un escenario eficiente para así lograr altos niveles de rentabilidad.

Ecuadulcini S.A. tendrá un horizonte de tiempo establecido de 5 años el cual será actualizado de forma periódica, los cuales reflejarán todos los valores que tiene la compañía en cada uno de sus períodos.

5.3. Plan de Inversión.

Todo proyecto necesita un plan de inversión de activos tangibles e intangibles para el correcto funcionamiento de la empresa, los cuales se detallan a continuación con sus valores correspondientes:



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.3.1. Inversiones en activos fijos.

Tabla N° 27

Equipos de Oficina			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Aire Acondicionado	4	\$ 650,00	\$ 2.600,00
Pizarra tiza líquida	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Teléfono-Fax	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Dispensador de agua	6	\$ 75,00	\$ 450,00
TOTAL		\$ 800,00	\$ 3.360,00

Elaborado por la Autora

Tabla N° 28

Muebles y Enseres			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio ejecutivo	6	\$ 115,00	\$ 690,00
Silla giratoria	6	\$ 60,00	\$ 360,00
Silla estática	14	\$ 22,00	\$ 308,00
Mueble	1	\$ 95,00	\$ 95,00
Mesa de reunión	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Archivador	8	\$ 85,00	\$ 680,00
Tacho de basura pequeño	7	\$ 4,00	\$ 28,00
Tacho de basura grande	3	\$ 18,00	\$ 54,00
TOTAL		\$ 579,00	\$ 2.395,00

Elaborado por la Autora

Tabla N° 29

Equipos de Computación			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora	6	\$ 550,00	\$ 3.300,00
Impresora	5	\$ 110,00	\$ 550,00
Proyector	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Total		\$ 1.190,00	\$ 4.330,00

Elaborado por la Autora

Tabla N° 30

TOTAL INVERSIONES ACTIVOS FIJOS ECUADULCINI S.A.	
Detalle	Valor Total
Equipos de Oficina	\$ 3.360,00
Muebles y Enseres	\$ 2.395,00
Equipos de Computación	\$ 4.330,00
Total	\$ 10.085,00

Elaborado por la Autora



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles.

Tabla N° 31

Inversiones Activos Diferidos	
Gastos Legales y de Constitución	Valor
Registro mercantil	\$ 700,00
Trámites SRI	\$ 75,00
Patente de marca	\$ 368,00
Permiso Ambiental	\$ 500,00
Registro Sanitario	\$ 350,00
Permiso de Funcionamiento	\$ 100,00
Permiso Municipal	\$ 60,00
Cuerpo de Bomberos	\$ 22,00
Honorarios de Constitución y Legalización	\$ 400,00
Total	\$ 2.575,00

Elaborado por la Autora

5.3.3. Inversiones en capital de operación.

Tabla N° 32

Inversiones En Capital De Operación		
Detalles	Valor Mensual Promedio	Valor Anual
Costos Directos	\$ 29.160,00	\$ 349.920,00
Producto terminado	\$ 29.160,00	\$ 349.920,00
Costos Indirectos	\$ 703,13	\$ 8.437,56
Herramientas de Trabajo	\$ 125,17	\$ 1.502,04
Mano De Obra	\$ 577,96	\$ 6.935,52
Gastos Directos	\$ 10.810,93	\$ 129.731,16
Sueldos	\$ 6.739,84	\$ 80.878,08
Gastos Generales	\$ 2.786,23	\$ 33.434,76
Gastos De Ventas	\$ 1.284,86	\$ 15.418,32
Total Capital De Operación	\$ 40.674,06	\$ 488.088,72

Elaborado por la Autora



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos.

Tabla N° 33

Activo	Valor Contable	Valor Residual	% Anual	Vida Contable Años	Deprec. Año 1	Deprec. Año 2	Deprec. Año 3	Deprec. Año 4	Deprec. Año 5	Deprec. Acumulada	Valor De Desecho
Eq. De Oficina	\$ 3.360,00	336,00	10%	10	302,40	302,40	302,40	302,40	302,40	3.024,00	336,00
Muebles Y Enseres	\$ 2.395,00	239,50	10%	10	215,55	215,55	215,55	215,55	215,55	2.155,50	239,50
Eq. De Computación	\$ 4.330,00	1.443,19	33,33%	3	962,27	962,27	962,27			2.886,81	1.443,19
DEPRECIACION ANUAL					1.480,22	1.480,22	1.480,22	517,95	517,95	8.066,31	2.018,69

Elaborado por la Autora

5.3.5. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles.

Tabla N° 34

AMORTIZACION DE DIFERIDOS			
Detalle	Valor	%	Valor Anual
Gastos Legales y de Constitución	\$ 2.575,00	20	\$ 515,00
TOTAL			\$ 515,00

Elaborado por la Autora



Tabla N° 35

Total Amortizaciones Diferidas (5 Años)			
Periodo-Años	Amortización Anual	Amortización Acumulada	Valor
0	-	-	\$ 2.575,00
1	\$ 515,00	\$ 515,00	\$ 2.060,00
2	\$ 515,00	\$ 1.030,00	\$ 1.545,00
3	\$ 515,00	\$ 1.545,00	\$ 1.030,00
4	\$ 515,00	\$ 2.060,00	\$ 515,00
5	\$ 515,00	\$ 2.575,00	-

Elaborado por la Autora

5.4. Plan de Financiamiento.

Tabla N° 36

Plan de Financiamiento	
Inversión	Valor
Activo Corriente (3 meses)	\$ 105.000,00
Equipos De Oficina	\$ 3.360,00
Equipos De Computación	\$ 4.330,00
Muebles Y Enseres	\$ 2.395,00
Inversión Diferida	\$ 2.575,00
TOTAL	\$ 117.660,00

Elaborado por la Autora

5.4.1. Estrategia de financiamiento.

Tabla N° 37

Financiamiento del Proyecto		
Porcentaje de Apalancamiento		
Capital Propio	Préstamo	Total
40%	60%	100%
\$ 47.064,00	\$ 70.596,00	\$ 117.660,00

Elaborado por la Autora

En lo que corresponde a la inversión del proyecto, será financiado en un 40% con la aportación de cuatro accionistas y el 60% restante será financiado con un



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

préstamo a la Corporación Financiera Nacional (CFN), con un interés anual del 9,45%, en un plazo de 5 años, sumando el total da un monto a invertir de \$117.660,00.

5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).

Tabla N° 38

AMORTIZACION	
PRÉSTAMO	\$ 70.596,00
TASA DE INTERES	9,45%
PERIODO (AÑOS)	5

Se realizarán los pagos anuales correspondientes durante los 5 años como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla N° 39

AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO BANCARIO				
PERIODO	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO
0				\$ 70.596,00
1	\$ 18.362,11	\$ 11.690,79	\$ 6.671,32	\$ 58.905,21
2	\$ 18.362,11	\$ 12.795,57	\$ 5.566,54	\$ 46.109,65
3	\$ 18.362,11	\$ 14.004,75	\$ 4.357,36	\$ 32.104,90
4	\$ 18.362,11	\$ 15.328,19	\$ 3.033,91	\$ 16.776,71
5	\$ 16.776,71	\$ 15.191,31	\$ 1.585,40	\$ 0,00

5.4.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC).

Para calcular la tasa de descuento, Ecuadulcini S.A. aplicó la siguiente fórmula:

$$K_o = (TMAR * W_e) + [T_i * (1 - i) * W_d]$$



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Tabla N° 40

DATOS PARA CALCULAR EL WACC	
TMAR	13,97%
We	40,00%
Wd	60,00%
Ti	9,45%
I	33,70%
Ko = WACC	9,35%

Ko = Costo Ponderado de Capital o WACC

TMAR = Tmar de accionista

Ti = Costo de la deuda con el banco

We = Porcentaje del capital propio

Wd = Proporción de la deuda

i = Tasas de impuestos (participación de trabajadores + Impuesto a la Renta)

Tabla N° 41

CALCULO DE LA TMAR	
PRIMA RIESGO PAIS	5,69
TASA SIN RIESGO	4,61
INFLACION ANUAL	3,67
TMAR DEL ACCIONISTA	13,97%

La TMAR del accionista se la obtiene de la suma de la prima de riesgo país que la facilita el Banco Central del Ecuador, más la tasa sin riesgo que la provee los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos y por último se le suma la tasa de inflación anual del Ecuador.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales.

5.5.1. Proyección de las ventas (unidades).

Las ventas de la empresa se detallan en el siguiente cuadro, donde se establece una exportación mensual de 972 cajas de dulce de tomate de árbol, dando un total de 23.328 unidades mensuales.

Tabla N° 42

VENTAS PROYECTADAS DE DULCE DE TOMATE DE ARBOL DE 250g.											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Diciembre
Cantidad de Kg. a exportar	5.832	5.832	5.832	5.832	5.832	5.832	5.832	5.832	5.832	5.832	5.832
Total de unidades a exportar	23.328	23.328	23.328	23.328	23.328	23.328	23.328	23.328	23.328	23.328	23.328
Cantidad Demanda Cajas mensuales	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972
Precio por Caja	\$ 52,32										
Ingreso Mensual	\$50.855,04	\$50.855,04	\$50.855,04	\$50.855,04	\$50.855,04	\$50.855,04	\$50.855,04	\$50.855,04	\$50.855,04	\$50.855,04	\$50.855,04
Ingreso Anual	\$ 610.260,48										

Elaborado por la Autora

Se hará el envío mensual de un contenedor al mercado Español, en el cual se enviarán 972 cajas, cada caja contiene 24 unidades. El precio por unidad es de \$2,18 y la caja tendrá un costo de \$52,32.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Para el primer año de operaciones se tiene previsto exportar 69,98 toneladas y el ingreso anual será de \$ 610.260,48. La cantidad de ventas del producto se inicia con 69.984 kg en el primer año y se proyecta un incremento en la producción del 1,37% para ir ganando poco a poco espacio en el mercado Español.

Tabla N° 43

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad vendida en Kg.	69.984	70.942	71.913	72.898	73.896
Cantidad vendida en cajas	11.664	11.823	11.984	12.148	12.314

Elaborado por la Autora

5.5.2. Proyección de los precios.

Nuestra empresa a partir del segundo año de exportaciones prevé un crecimiento anual del 1,37% en el volumen de compras y una variación al precio de venta de 1,50%.

A medida que se va aumentando la producción de dulce de tomate de árbol se podrá incrementar nuestra demanda durante los cinco años de duración del presente plan.

5.5.3. Proyección de los ingresos.

Debido al incremento que se realizará en la exportación del producto, se presenta un aumento en los ingresos a partir del segundo año presentados a continuación:



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Tabla N° 44

PROYECCION DE LOS INGRESOS ECUADULCINI S.A.					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades a exportar de dulce de tomate de árbol	279.936	283.771	287.658	291.598	295.592
Precio por Caja (24 unidades)	\$ 52,32	\$ 53,04	\$ 53,76	\$ 54,48	\$ 55,20
Precio de Unidad	\$ 2,18	\$ 2,21	\$ 2,24	\$ 2,27	\$ 2,30
Ingresos	\$ 610.260,48	\$ 627.133,91	\$ 644.353,92	\$ 661.927,46	\$ 679.861,60

Elaborado por la Autora

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales.

Los costos y gastos operacionales abarca todo lo relacionado con los valores que se van a invertir para poder realizar la exportación del dulce de tomate de árbol, lo cual implica un detalle de los proveedores, el personal operativo que va a tener la empresa así como también el gasto en cada área administrativa.

5.6.1. Proyección de costos operacionales.

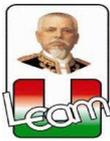
5.6.1.1. Materia prima directa.

Tabla N° 45

Costo Directo de Compra a Proveedores			
Detalle	Cantidad	V. por Unidad	Valor Anual
Dulce de Tomate de Árbol	279.936	\$ 1,25	\$ 349.920,00
TOTAL			\$ 349.920,00

Elaborado por la Autora

Se hará la compra de 23.328 unidades del producto al mes a un costo de \$1,25 siendo éste el valor establecido por nuestro proveedor. En el año será necesario



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

adquirir 279.936 unidades de dulce de tomate de árbol de 250 gramos, para así poder cubrir la demanda establecida anteriormente en el plan técnico.

5.6.1.2. Mano de obra directa.

Tabla N° 46

Cargo	Mano de obra directa							Sueldo anual primer año
	Salario mensual	Aporte al IESS 11,15%	IECE Y SECAP 1%	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Número de empleado	
Jefe de bodega	\$ 440,00	\$ 49,06	\$ 4,40	\$ 440,00	\$ 354,00	\$ 220,00	1	\$ 6.935,52
Total	\$ 440,00	\$ 49,06	\$ 4,40	\$ 440,00	\$ 354,00	\$ 220,00	1	\$ 6.935,52

Elaborado por la Autora

5.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación.

Tabla N° 47

Gastos Básicos		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Energía Eléctrica	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Agua	\$ 45,00	\$ 540,00
Telefonía	\$ 50,00	\$ 600,00
Internet	\$ 33,00	\$ 396,00
Arriendo	\$ 750,00	\$ 9.000,00
TOTAL	\$ 1.028,00	\$ 12.336,00

Elaborado por la Autora

Tabla N° 48

Gastos de Servicios Varios y Ocasionales		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Transporte	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Alquiler de montacargas	\$ 320,00	\$ 3.840,00
Gastos varios	\$ 110,00	\$ 1.320,00
TOTAL	\$ 1.230,00	\$ 14.760,00

Elaborado por la Autora



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO DE MANABÍ"
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Tabla N° 49

Materiales de Oficina					
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Valor Mensual	N° de Compras al Año	Valor Anual
Docena de Esferográficos Color negro y azul	3	\$ 2,25	\$ 6,75	3	\$ 20,25
Docena de Lápices	3	\$ 1,70	\$ 5,10	3	\$ 15,30
Docena de resaltadores	2	\$ 3,25	\$ 6,50	3	\$ 19,50
Juego tijera, regla, borrador y sacapunta	6	\$ 2,25	\$ 13,50	2	\$ 27,00
Juego de grapadora, perforadora y saca grapas	6	\$ 5,25	\$ 31,50	2	\$ 63,00
Caja de grapas	8	\$ 0,80	\$ 6,40	3	\$ 19,20
Caja de clips	12	\$ 0,50	\$ 6,00	4	\$ 24,00
Cinta scotch mediana	12	\$ 0,25	\$ 3,00	2	\$ 6,00
TOTAL			\$ 78,75		\$ 194,25

Elaborado por la Autora

Tabla N° 50

Materiales De Computación					
Detalle	Cantidad	Costo (Unidades)	Costo Total Mensual	N° de Compras al Año	Costo Total Anual
Resmas de Hojas A4	5	\$ 3,25	\$ 16,25	3	\$ 48,75
Tóner para Impresora (Tinta negra)	5	\$ 23,00	\$ 115,00	3	\$ 345,00
Cartuchos de Impresora Tinta de colores	5	\$ 25,00	\$ 125,00	2	\$ 250,00
Paquete de Cds regrabables	5	\$ 5,00	\$ 25,00	2	\$ 50,00
TOTAL			\$ 281,25		\$ 693,75

Elaborado por la Autora

Tabla N°51

Gastos De Mantenimiento				
Detalle	Valor	%	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Mantenimiento de Equipos De Oficina	\$ 3.360,00	10%	\$ 28,00	\$ 336,00
Mantenimiento de Muebles Y Enseres	\$ 2.395,00	10%	\$ 19,96	\$ 239,50
Mantenimiento de Equipos De Computación	\$ 4.330,00	33,33%	\$ 120,27	\$ 1.443,19
TOTAL			\$ 168,23	\$ 2.018,69

Elaborado por la Autora



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Tabla N° 52

Herramientas de Trabajo			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Anual
Pallets	108	\$ 10,50	\$ 1.134,00
Botas de trabajo	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Uniformes de trabajo	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Cascos 3M	4	\$ 7,00	\$ 28,00
Extintores	2	\$ 50,00	\$ 100,00
TOTAL			\$ 1.502,00

Elaborado por la Autora

Tabla N° 53

Costos De Exportación		
Detalle	Valor Unitario	Valor Anual
Flete interno	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Certificado de origen	\$ 30,00	\$ 360,00
Certificado Sanitario	\$ 25,00	\$ 300,00
Costos locales	\$ 95,00	\$ 1.140,00
Recepción y Porteo TPG	\$ 88,36	\$ 1.060,32
Inspección Antinarcoáticos	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Agente de aduanas (VicDel Cargo)	\$ 162,50	\$ 1.950,00
Envío de documentos	\$ 54,00	\$ 648,00
TOTAL	\$ 904,86	\$ 10.858,32

Elaborado por la Autora



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.6.2. Proyección de Gastos Operacionales.

5.6.2.1. Gastos administrativos.

Tabla N° 54

Cargo	Gastos Administrativos							Sueldo anual primer año
	Salario mensual	Aporte al IESS 11,15%	IECE Y SETEC 1%	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Número de empleado	
Gerente General	\$ 800,00	\$ 89,20	\$ 8,00	\$ 800,00	\$ 354,00	\$ 400,00	1	\$ 12.320,40
Jefe de Logística	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 6,00	\$ 600,00	\$ 354,00	\$ 300,00	1	\$ 9.328,80
Jefe de Comercio Exterior	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 6,00	\$ 600,00	\$ 354,00	\$ 300,00	1	\$ 9.328,80
Jefe de Recursos Humanos	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 5,50	\$ 550,00	\$ 354,00	\$ 275,00	1	\$ 8.580,96
Contador	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 5,50	\$ 550,00	\$ 354,00	\$ 275,00	1	\$ 8.580,96
Secretaria	\$ 440,00	\$ 49,06	\$ 4,40	\$ 440,00	\$ 354,00	\$ 220,00	1	\$ 6.935,52
Guardia	\$ 650,00	\$ 72,48	\$ 6,50	\$ 650,00	\$ 354,00	\$ 325,00	2	\$ 20.153,52
Personal de aseo	\$ 354,00	\$ 39,47	\$ 3,54	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	1	\$ 5.649,12
TOTAL	\$ 4.544,00	\$ 506,67	\$ 45,44	\$ 4.544,00	\$ 2.832,00	\$ 2.272,00	9	\$ 80.878,08

Elaborado por la Autora



5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas.

Tabla N° 55

Gastos De Marketing			
Detalle	Costo Mensual	Número de veces al año	Costo Total
Publicidad	\$ 180,00	6	\$ 1.080,00
Degustaciones	\$ 200,00	4	\$ 800,00
TOTAL	\$ 380,00		\$ 1.880,00

Elaborado por la Autora

El total de publicidad incluye los valores incurridos en los gastos de prensa escrita y la elaboración de vallas publicitarias para el reconocimiento de la marca “JAMFRUT”, además de brindar degustaciones del producto en los diferentes puntos de venta en Madrid para que tenga una buena aceptación en el mercado.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Projectados.

Tabla N° 56

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 610.260,48	\$ 627.133,91	\$ 644.353,92	\$ 661.927,46	\$ 679.861,60
Costo de Venta	\$ 349.920,00	\$ 360.389,17	\$ 371.078,82	\$ 381.993,38	\$ 393.137,36
Margen Bruto	\$ 260.340,48	\$ 266.744,74	\$ 273.275,10	\$ 279.934,08	\$ 286.724,24
Gastos Operativos					
Mano de Obra Directa	\$ 6.935,52	\$ 7.039,55	\$ 7.145,14	\$ 7.252,32	\$ 7.361,10
Gastos Administrativos	\$ 80.878,08	\$ 82.091,25	\$ 83.322,62	\$ 84.572,46	\$ 85.841,05
Depreciación	\$ 1.480,22	\$ 1.480,22	\$ 1.480,22	\$ 517,95	\$ 517,95
Amortización	\$ 515,00	\$ 515,00	\$ 515,00	\$ 515,00	\$ 515,00
Materiales de Oficina	\$ 194,25	\$ 197,16	\$ 200,12	\$ 203,12	\$ 206,17
Materiales de Computación	\$ 693,75	\$ 704,16	\$ 714,72	\$ 725,44	\$ 736,32
Gastos Básicos	\$ 12.336,00	\$ 12.521,04	\$ 12.708,86	\$ 12.899,49	\$ 13.092,98
Gastos Varios y Ocasionales	\$ 14.760,00	\$ 14.981,40	\$ 15.206,12	\$ 15.434,21	\$ 15.665,72
Gastos de Mantenimiento	\$ 2.018,69	\$ 2.048,97	\$ 2.079,70	\$ 2.110,90	\$ 2.142,56
Herramientas de Trabajo	\$ 1.502,00	\$ 1.524,53	\$ 1.547,40	\$ 1.570,61	\$ 1.594,17
Gastos de Venta	\$ 1.880,00	\$ 1.908,20	\$ 1.936,82	\$ 1.965,87	\$ 1.995,36
Gastos de Exportación	\$ 10.858,32	\$ 11.021,19	\$ 11.186,51	\$ 11.354,31	\$ 11.524,62
Total Gastos operativos	\$ 134.051,83	\$ 136.032,67	\$ 138.043,23	\$ 139.121,68	\$ 141.193,00
Utilidad Operacional	\$ 126.288,65	\$ 130.712,07	\$ 135.231,87	\$ 140.812,40	\$ 145.531,24
Gastos Financieros					
Intereses sobre préstamo	\$ 6.671,32	\$ 5.566,54	\$ 4.357,36	\$ 3.033,91	\$ 1.585,40
Utilidad antes de Participe e Impto.	\$ 119.617,33	\$ 125.145,53	\$ 130.874,51	\$ 137.778,49	\$ 143.945,84
15% Participación de Empleados	\$ 17.942,60	\$ 18.771,83	\$ 19.631,18	\$ 20.666,77	\$ 21.591,88
Utilidad antes del Impuesto	\$ 101.674,73	\$ 106.373,70	\$ 111.243,33	\$ 117.111,72	\$ 122.353,96
Impuesto a la renta (22%)	\$ 22.368,44	\$ 23.402,21	\$ 24.473,53	\$ 25.764,58	\$ 26.917,87
UTILIDAD NETA	\$ 79.306,29	\$ 82.971,49	\$ 86.769,80	\$ 91.347,14	\$ 95.436,09

Elaborado por la Autora



5.8. Flujos de Fondos del Proyecto.

Tabla N° 57

FLUJO DE FONDO DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$79.306,29	\$82.971,49	\$86.769,80	\$91.347,14	\$95.436,09
Depreciación y amortización Intang.		\$ 1.995,22	\$ 1.995,22	\$ 1.995,22	\$ 1.032,95	\$ 1.032,95
Amortización de la deuda		\$11.690,79	\$12.795,57	\$14.004,75	\$15.328,19	\$ 15.191,31
Flujo del Inversionista		\$69.610,72	\$72.171,14	\$74.760,27	\$77.051,90	\$ 81.277,73
(-) Inversión Inicial	(\$ 47.064,00)					
(-) Préstamo	(\$ 70.596,00)					
Valor de Desecho						\$ 2.018,69
Flujo Total	(\$117.660,00)	\$69.610,72	\$72.171,14	\$74.760,27	\$77.051,90	\$ 83.296,42

Elaborado por la Autora

5.9. Evaluación Financiera del proyecto.

La evaluación financiera del proyecto se realiza con el fin de demostrar el nivel de confiabilidad del presente plan, tomando en cuenta cada uno de los flujos de fondos proyectados.

5.9.1. VAN.

Es importante señalar que el VAN no es un indicador de rentabilidad, es el valor presente neto que va a tener acumulado el inversionista luego de haber recuperado la inversión inicial.²¹

²¹ Barreno, L. (2004). *Compendio de Proyectos*. Quito: Autor.



Tabla N° 58

WACC	9,34%
TIR	55,02%
VAN	\$ 170.774,24

Elaborado por la Autora

Al obtener el cálculo del VAN del proyecto, determinamos que la inversión tiene un VAN positivo de \$170.774,24 dólares, ya que los flujos de efectivo que fueron traídos a valor presente demuestran rentabilidad.

5.9.2. TIR.

La Tasa Interna de Retorno es una tasa de rendimiento que nos permite medir el nivel de rentabilidad, evaluando al proyecto a través de los fondos netos, para decidir si se invierte o no en este negocio.

Se la obtiene mediante esta fórmula:

$$TIR = \frac{\sum R_t}{(1+i)^t} = 0$$

Siendo:

t = El tiempo de flujo de caja

i = Tasa de descuento

R = flujo neto de efectivo

Para este proyecto se genera una TIR de un 52,02% lo que da a entender que la ejecución del presente plan es factible, ya que la tasa interna de retorno es alta comparada con la tasa de oportunidad de capital que corresponde a un 9,34%.



5.9.3. PAY BACK.

Determina el tiempo que se necesita para que la suma de todos los flujos de caja del presente proyecto iguale al desembolso inicial invertido.

Tabla N° 59

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja	(\$117.660,00)	\$ 69.610,72	\$ 72.171,14	\$ 74.760,27	\$ 77.051,90	\$ 83.296,42
Flujo descontado	(\$117.660,00)	\$ 63.664,46	\$ 60.367,81	\$ 57.191,79	\$ 53.909,72	\$ 53.300,46
Flujo descontado acumulado	(\$117.660,00)	(\$ 53.995,54)	\$ 6.372,27	\$ 63.564,06	\$ 117.473,78	\$ 170.774,24

PayBack	En el segundo año del proyecto se recupera el capital
----------------	---

Elaborado por la Autora

5.9.4. Punto de Equilibrio.

Para calcular el punto de equilibrio se toma en consideración los costos fijos y variables de la empresa durante el primer año del proyecto. Se utilizará las siguientes fórmulas para obtener el punto de equilibrio en cantidad y en dólares:

$$PE_q = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio} - \text{C. Var. Unt.}}$$

$$PE_s = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - (\text{CV}/V)}$$

Punto de Equilibrio Cantidad	
Descripción	Mensual
Costo Fijo	134.051,83
Costo Variable	1,25
Precio	2,18
P.E.Q	144.141,75

Punto de Equilibrio \$	
Descripción	Mensual
Costo Fijo	134.051,83
Costo Variable	1,25
Precio	2,18
P.E.\$	\$ 314.229,02

Se determina que la empresa debe vender como mínimo 144.141,75 unidades de dulce de tomate de árbol a un precio de \$2,18 para así alcanzar ventas de



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

\$314.229,02 dólares, alcanzando de esta manera el equilibrio total sin tener pérdida ni ganancia en el negocio.

5.9.5. Ratios Financieros.

Los Ratios Financieros nos permiten conocer el nivel de optimización del negocio, a través de los datos que se obtienen de los estados financieros de la empresa.

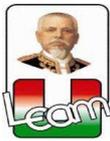
$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 105.000,00}{\$ 70.596,00} = \$1,49$$

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\$ 79.306,29}{\$ 47.064,00} = 169\%$$

$$\text{Rendimiento sobre Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} = \frac{\$ 79.306,29}{\$ 117.660,00} = 67,40\%$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{\$ 79.306,29}{\$ 610.260,48} = 13\%$$

La utilidad neta que alcanza la empresa es de un 13%, demostrando la rentabilidad que se obtiene por la exportación del dulce de tomate de árbol al mercado Español.



5.10. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera.

Una vez que se ha realizado el estudio económico del proyecto se ha podido determinar lo siguiente:

- El financiamiento de la empresa será con el 40% de capital propio y el 60% mediante un préstamo a la CFN, bajo una tasa de interés anual del 9,45% en un plazo de 5 años.
- A través de la técnica de Pay Back se pudo comprobar que la inversión será recuperada en el segundo año y a partir de aquí las utilidades de la empresa tendrán un incremento.
- Por medio de un análisis se comprobó que el Valor Actual Neto genera un valor positivo para sus accionistas de \$170.774,24 y una Tasa Interna de Retorno de 55,02% indicando que el presente plan de negocio será rentable ya que éste porcentaje es mayor a la tasa de oportunidad de capital.
- Una vez que se calcula el punto de equilibrio, se determina que será necesario llegar a ventas de \$314.229,02 para obtener de esta manera el equilibrio total de la empresa.
- Finalmente se conoce que la empresa alcanzará un 13% de margen neto de ganancia, demostrando que este proyecto será factible y positivo.



CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio del plan de negocios se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✚ El presente proyecto determina que exportar un producto innovador, natural y nutritivo como es el dulce de tomate de árbol, tiene gran acogida en España, debido a que es un país donde los consumidores disponen de poco tiempo a la hora de servirse y por este motivo adquieren productos de fácil preparación.
- ✚ El consumo de confituras de frutas exóticas como el tomate de árbol se ha convertido en uno de los productos de mayor aceptación en todos los estratos sociales y económicos del mercado internacional, sobre todo en Europa, debido al conocimiento de las propiedades nutricionales que aporta esta fruta y por su exquisito sabor.
- ✚ Actualmente en el mercado español existe una demanda potencial insatisfecha de este producto, la cual será aprovechada por nuestra empresa, enfocándonos también en llegar a un segmento del mercado altamente atractivo como son los migrantes ecuatorianos que residen en la ciudad de Madrid y que optan por consumir productos nostálgicos.
- ✚ Se recalca que nuestro proveedor será una empresa reconocida y responsable con alta experiencia en la elaboración de todo tipo de confituras.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- ✚ Se demostró que se cuenta con los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la instalación y la operatividad de Ecuadulcini S.A. cumpliendo de esta manera con los objetivos planteados.

- ✚ Con la implementación de la empresa se generará fuentes de trabajo y el incremento de ingresos, mejorando las condiciones y calidad de vida, fomentando de esta manera el desarrollo de la economía del país.

- ✚ El presente plan de negocios de acuerdo al análisis financiero realizado y tomando en cuenta las condiciones actuales del mercado español, se considera rentable, visualizando una proyección óptima en la exportación del producto.



RECOMENDACIONES

- ✚ Incentivar la producción y comercialización de productos no tradicionales como el dulce de tomate de árbol en mercados internacionales, para impulsar la transformación de la matriz productiva del país.
- ✚ Motivar a los posibles proveedores con la idea del proyecto, para lograr de esta manera el aprovisionamiento necesario de un producto de calidad y con precio competitivo.
- ✚ Promocionar constantemente el producto a través de medios apropiados con el fin de que se logre penetrar en la mente de los consumidores del mercado español.
- ✚ Cumplir con las condiciones y plazos de entrega del producto para lograr la fidelidad de la demanda insatisfecha.
- ✚ Participar en feria internacionales para promover el consumo de productos nutritivos elaborados con frutas exóticas como el tomate de árbol.
- ✚ Se recomienda poner en marcha el presente plan de negocios debido a la factibilidad financiera que se obtiene, ya que la inversión se la recupera al segundo año de operatividad de la empresa.



BIBLIOGRAFIA

Aduana del Ecuador. (s.f.). Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec>

Baca Urbina, G., (1998). *Evaluación de Proyectos*. (5 ed.). México: Mc Graw - Hill.

Barreno, L. (2004). *Compendio de Proyectos*. Quito: Autor.

BCE. Banco Central del Ecuador. (s.f.). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec>

Boletín de Análisis de Mercados Internacionales. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Comportamiento del consumidor español*. p. 4.

Cordero Ramírez, J. (2003). *Planeación Estratégica de Marketing XXI para Destinos Turísticos y Empresas*. Mexicali, Baja California: Universidad Autónoma de Baja California. p. 23-24.

De la Ballina Ballina, J. (2007). *Serie de Finanzas y Empresa. La Investigación de Ventas en España*. España: Netbiblo, S.L, p. 8.

Delgado López, R. y Palma Santana, J. (2014). *Plan de Negocios para la Exportación de atún en pouch al Mercado Argentino*. Manta, Ecuador: Autor.

El Ciudadano. (17 de Julio de 2014). *Se cerró acuerdos entre Ecuador y la Unión Europea*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/se-cerro-acuerdo-entre-ecuador-y-la-union-europea/>

El Telégrafo. (30 de Septiembre de 2013). *Cambiar la matriz productiva y dignificar el trabajo son los ejes del Plan*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/cambiar-la-matriz-productiva-y-dignificar-el-trabajo-son-los-ejes-del-plan.html>

El Universal. (13 de Agosto de 2014). *Inflación de España*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/inflacion-espana-1030045.html>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

García Zambrano, G. y Macías Prado, D. (2014). *Plan de Negocios para la Exportación de atún con verduras en pouch al Mercado Estadounidense*. Manta, Ecuador: Autor.

Glosario Mercadotecnia. (2012). *Definición de Eslogan*. Obtenido de <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/eslogan/>

Hornigren Charles T., Datar Srikant M. y Foster G. (2007). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. (12 ed.). México: Pearson Educación. p. 65.

INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Inflación Enero*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Informe Marca España. (2012). *Inversión extranjera en España y su contribución socio - económica*. p.17.

Kotler, P. y Keller Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12 ed.). México: Pearson Educación. p. 310.

León, J., Viteri, P. y Cevallos, G. (2004). *Manual de Cultivo de tomate de árbol. INIAP - PROMSA. (Manual N°61)*. Quito: Autor.

López González, A. (2009). *El contenedor, la terminal y métodos informáticos*. Barcelona: Autor.

MAGRAMA. Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente. (2012). *Datos de consumo en los hogares y fuera de los hogares de España*. p. 4. Obtenido de <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/estadisticas/>

Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados*. (2 ed.). México: Pearson Educación. p. 3-22.

Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M. y Quintanilla, I. (2014). *Comportamiento del Consumidor*. (1 ed. digital). Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Mouton, D. (1993). *Merchandising Estratégico*. (2 ed.). España: Gestión 2000.

Notas de Prensa. INE. (2014). *Cifras de Población a 1 de julio. Estadística de Migraciones*. p. 2.

Oficina Comercial de Ecuador en España. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR. (2014). *Ficha Comercial del Reino de España* . p. 1,6.

PROECUADOR. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversión. (2014). *Guía Comercial Ecuador*. p. 5-6,15.

Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2013). *Conducta del consumidor. Estrategias y Políticas aplicadas al Marketing*. (3 ed.). Madrid: ESIC.

Rodríguez Sáenz, D. (2010). *Mercado de la Unión Europea: Guía para identificar los principales requisitos para el ingreso de productos agrícolas frescos y procesados*. (2 ed.). San José: C.R: IICA, p. 15-17,34.

Salen, H. (1999). *La Promoción de Ventas o el Nuevo Poder Comercial*. Madrid: Díaz de Santos.

Sapag Chain, N. (1995). *Criterios de Evaluación de Proyectos. Como medir la Rentabilidad de las Inversiones*. (1 ed.). México: Mc Graw Hill.

Tuck, M. (1981). *Estudio de la Conducta del Consumidor*. (1 ed.). España: CEAC.

Van, H., James, C. y Wachowicz, John Jr. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. p. 435-436.

Vera Loor, M. (2014). *Plan de Negocios para la exportación de filetes de corvina congelada con destino a Brasil*. Manta, Ecuador: Autor.



ANEXOS

Anexo 1 **Materias primas del producto**



Anexo 2 **Elaboración del producto en la planta procesadora**



Anexo 3 **Dulce de tomate de árbol**





Anexo 4
Presentación del producto



Anexo 5
Pallets



Anexo 6
Carga del Producto a exportar





UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Anexo 7

DULCE

JAMFRUT®
Endulza tu vida nutritivamente

Tomate de árbol

250g

INFORMACION NUTRICIONAL	
Tamaño por porción:	20g
Porciones por envase:	15
Cantidad Por Porción:	
Calorías 40	Calorías de la grasa 0
	% Valores Diarios
Grasa Total 0g	0%
Grasa saturada 0g	0%
Colesterol 0mg	0%
Sodio 0mg	0%
Carbohidratos totales 11g	4%
Fibra Dietética 0g	0%
Azúcares Totales 11g	
Proteína 0g	
Vitamina A 2%	Vitamina C 0%
Calcio 0%	Hierro 0%

Ingredientes:
Tomate de árbol, azúcar, limón.

Elaborado por:
ENVAGRIF C.A.

Distribuido por:
ECUADULCINI S.A.
Km 16.5 vía Daule,
Sector Inmaconsa,
Guayas – Ecuador
Telf: (04) 2455303

Importado por:
Alcampo S.A.

Reg. San. 03762- INHQAN- 0504
Elaborado bajo Norma INEM 419

Una vez abierto conserve en refrigeración.
Mantener en lugar fresco y seco

LOTE 2624
Fecha de elaboración.
Fecha de exp.
P.V.P
Ver en tapa

Mucho mejor!
El Mejor Producto del ECUADOR

ALTO En AZÚCAR

BAJO En SAL

No contiene GRASA

Etiqueta del Producto