



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE FRUTAS NO TRADICIONALES  
DESHIDRATADAS PROVENIENTES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y  
SOLIDARIA DESDE ECUADOR HACIA EL REINO UNIDO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de:  
Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
M.B.A. Diego Torres Contreras

Autor  
Santiago Miguel Quishpe Parra

Año  
2016

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Diego Patricio Torres Contreras  
Magister en Administración de Empresas  
170506999-3

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Santiago Miguel Quishpe Parra

060388991-6

## **AGRADECIMIENTOS**

Finalmente, luego de una carrera universitaria durante 5 años de dedicación, esfuerzo, momentos únicos e imborrables; agradezco a Dios por haberme cuidado y llenarme de muchas bendiciones.

El trabajo de titulación refleja el constante empeño y los mejores deseos proporcionados por cada una de las personas especiales en mi vida como es mi familia, en especial a mi mamá; tu amor, paciencia y apoyo incondicional permite concluir una etapa llena de éxito.

A mi Papá, a mis hermanos, y sobrinos, por su cariño y apoyo absoluto.

Les agradezco a todos aquellos que pusieron un granito de arena en este proyecto.

## RESUMEN

*“La estratégica posición geográfica en la que se encuentra ubicado el Ecuador, así como a la existencia de microclimas que favorecen a la producción de ciertos cultivos”* (PRO ECUADOR, 2015); hacen que el Ecuador posea una gran variedad de frutas, mismas que no han sido aprovechadas ni consideradas dentro de su oferta exportable, lo que determina una desventaja frente al mercado internacional. Este hecho, al cual se hace referencia cambia en razón de una nueva tendencia productiva, aprovechado las condiciones climáticas y geográficas, para con ello obtener frutas deshidratadas de alta calidad y poder ser exportadas al mercado británico.

En lo que respecta a la nueva economía ecuatoriana, establece el acceso de la población excluida a los productos y servicios; y una integración de las formas de organización popular y solidaria. De tal manera, que facilite y promueva, la creación de productos no tradicionales, generando la expansión de dichos productos hacia sectores y localidades geográficas, en condiciones favorables.

Dentro de los productos no tradicionales elegidos para la exportación se encuentra la piña y uvilla; por lo que la proveeduría de frutas son las asociaciones: ASOPINA (Asociación de productores de piña del Ecuador) y CAPIA (Asociación de productores de uvilla) que forman parte de la economía popular y solidaria para el proceso de deshidratación y posterior comercialización en el Reino Unido.

Los objetivos del proyecto son: analizar el mercado británico, las exigencias de calidad de las frutas deshidratadas con sus respectivas normas técnicas y barreras arancelarias y no arancelarias; definir la estructura organizacional de la empresa, estableciendo responsabilidad y autoridad para el cumplimiento de las funciones administrativas; analizar si la presentación del producto cumple y se adapta a las necesidades del mercado británico.

## ABSTRACT

The position geographical strategic in which is Ecuador located, as well as the existence of microclimates that favor crop production, make the Ecuador possesses a variety of fruits, some that have not been considered or considered within their exportable supply, which determines a disadvantage in the international market. This fact, to which reference is made changes because of a new production trend, seized the climatic and geographical conditions, to thereby obtain dehydrated fruits of high quality to be exported to the UK market.

With regards to the new Ecuadorian economy, provides access of the population excluded products and services and the integration of forms of popular organization and solidarity. So to facilitate and promote the creation of non-traditional products, generating the expansion of such products to sectors and geographical locations on favorable terms; this allows non-traditional fruits of the partnerships that make the popular and solidarity economy for the dehydration process and subsequent marketing in the UK.

Into of non-traditional products selects to export are the pineapple and Physalis, which the fruit supplier are association ASOPINA (Asociación de productores de piña del Ecuador) y CAPIA (Asociación de productores de uvilla) which are part of a popular economy and solidary process for the dehydrated, subsequent marketing merchandising to the UK

The project objectives are to analyze the British market, the quality requirements of dried fruit with their respective technical standards and tariff and non-tariff barriers; define the organizational structure of the company, establishing responsibility and authority to carry out administrative functions; analyze whether the product presentation, meets and adapts to the needs of the UK market.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Justificación del Trabajo	1
1.1.1. Objetivo General	1
1.1.2. Objetivos Específicos	1
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS</b>	<b>2</b>
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno externo	2
2.1.1.1. Económico	2
2.1.1.2. Político	2
2.1.1.2.1 Gubernamental	2
2.1.1.2.2 Legal	3
2.1.1.3 Social	4
2.1.1.3.1 Cultural y demográfico	4
2.1.1.3.2 Ambiental	4
2.1.1.4 Tecnológico	4
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	5
2.1.2.1 Clasificación Nacional	5
2.1.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	5
2.1.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	5
2.1.2.2.2. Amenaza de posibles productos sustitutos	5
2.1.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	5
2.1.2.2.4 Poder de negociación de los clientes	5
2.1.2.2.5 Rivalidad de la competencia actual	6
2.2 Matriz EFE	6
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>	<b>7</b>
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	7
3.1.1 Definición del Problema	7
3.1.2 Diseño de la investigación	7
3.2.1 Encuesta	7
3.2.2 Entrevistas	8
3.2 Inteligencia de mercado	11
3.2.1. Selección de países	11
3.2.2. Diagnóstico Sectorial	12
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>13</b>
<b>5. PLAN DE MARKETING</b>	<b>14</b>
5.1. Estrategia general de marketing	14
5.1.1. Mercado Objetivo	14
5.1.2. Propuesta de valor	14
5.2. Cadena de valor	15
5.3. Estrategia general de Marketing	15
5.3.1. Estrategia de internacionalización	16
5.4. Mezcla de Marketing	16
5.4.1. Producto	16
5.4.2. Precio	18
5.4.3. Plaza	19
5.4.4. Promoción	19
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>20</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	20

6.1.1. Misión	20
6.1.2. Visión	20
6.1.3. Objetivos	20
6.2. Plan de operaciones	20
6.2.1. Perfil logístico, tiempos y costos.	20
6.2.2. Localización	21
6.2.3. Maquinaria y Equipos	21
6.3. Estructura Organizacional	23
<b>7. EVALUACION FINANCIERA</b>	<b>24</b>
7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	24
7.1.1. Estado de Resultados	24
7.1.2. Estado de situación financiera	24
7.1.3. Estado de flujo de efectivo	24
7.1.4. Estado de flujo de caja	24
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	24
7.2.1. Inversión inicial	24
7.2.2. Capital de trabajo	24
7.2.3. Estructura de capital	24
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto	25
7.3.1. TIR Y VPN	25
7.4. Índices financieros	25
7.4.1. Liquidez	25
7.4.2. Rentabilidad	25
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>26</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>27</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>28</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación del Trabajo

Históricamente los países de Sudamérica se han caracterizado por ser exportadores de commodities, entre ellos Ecuador, al ser proveedor de materias primas al mercado internacional. Por otro lado, el país se ha mantenido importando bienes y servicios de mayor valor agregado, hecho que coloca a la economía ecuatoriana en una situación de desigualdad en el intercambio de bienes y servicios en el mercado mundial, lo que evidencia una balanza comercial deficitaria.

De allí, que el desafío ecuatoriano radica en diversificar las exportaciones en términos de producto y de mercado. Por lo tanto, la expansión de las exportaciones hacia nuevos mercados resulta estimulada por la proximidad de otros competidores y la internacionalización de nuevas empresas. Además, uno de los ejes para la transformación de la matriz productiva para alcanzar el Ecuador del buen vivir es: *“Fomentar las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos, particularmente de la economía popular y solidaria, o que incluyan mayor valor agregado, alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo (...)”*. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012, pág. 12)

#### 1.1.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocio que determine la factibilidad de producir y exportar frutas no tradicionales deshidratadas provenientes de la Economía Popular y Solidaria desde Ecuador hacia el Reino Unido.

#### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el mercado británico, las exigencias de calidad de las frutas deshidratadas con sus respectivas normas técnicas y barreras arancelarias y no arancelarias.
- Definir la estructura organizacional de la empresa, estableciendo responsabilidad y autoridad, para el cumplimiento de las funciones administrativas.
- Analizar si la presentación del producto, cumple y se adapta a las necesidades del mercado británico.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1. Entorno externo

##### 2.1.1.1. Económico

Desde el año 2010 al 2014, las exportaciones no tradicionales alcanzaron los 26 millones, las exportaciones primarias registraron un valor de 8 millones y las exportaciones industrializadas 18 millones. **(Anexo 1)**

Las exportaciones industrializadas en los últimos 5 años crecieron alrededor del 5%, para lo cual, el eje temático de la investigación se orientará en determinar la factibilidad de producir y exportar frutas no tradicionales deshidratadas. Estas frutas, contribuirán al crecimiento y desarrollo económico del país, más aún, cuando la nueva estructura financiera del Ecuador se orienta a la economía popular y solidaria, en la que los sectores productivos son los promotores de una nueva economía.

Tabla 1. Exportaciones industrializadas

Año	Total No tradicionales	Total Industrializados
2010	\$ 4.110.994,02	\$ 3.068.052,87
2011	\$ 4.848.554,54	\$ 3.584.331,72
2012	\$ 5.576.189,08	\$ 4.011.498,88
2013	\$ 5.585.730,15	\$ 3.753.650,82
2014	\$ 6.088.052,57	\$ 3.679.546,63

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014

En lo que respecta a la nueva economía ecuatoriana, establece el acceso de la población excluida a los productos y servicios y una integración de las formas de organización popular y solidaria. De tal manera, que facilite y promueva la creación de productos no tradicionales, generando la expansión de dichos productos hacia sectores y localidades geográficas, en condiciones favorables.

*«En Ecuador, 200 actores identificados, en el año 2014, 68 realizaron actividades de exportación, y 46 de estos (23 asociaciones de la Economía Popular y Solidaria y 23 empresas del sector privado) poseen certificación de Comercio Justo en el Ecuador, tales como: FLO, WFTO, Símbolo de pequeños productores, y Fair for life». (Anexo 2) (Sector Asociativo y Comercio Justo, 2015)*

##### 2.1.1.2. Político

###### 2.1.1.2.1 Gubernamental

**Presidente:** Economista Rafael Correa

*«El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada». (Asamblea Nacional, 2015, pág. 23)*

El nuevo enfoque político y económico del Ecuador hacia el desarrollo de la matriz productiva; en referencia a las exportaciones, permite a las empresas y a los nuevos

empresarios disponer de financiamiento, asesoría y capacitación técnica frente a los mercados internacionales.

#### 2.1.1.2.2 Legal

Los requisitos establecidos para el ingreso de las frutas deshidratadas al mercado británico son las requeridas por la Unión Europea (European Commission, 2015) que se detalla a continuación:

- Control de los contaminantes alimenticios en alimentos.
- Control de los residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal.
- Control Sanitario de los productos alimenticios de origen no animal.
- Control fitosanitario.
- Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos.
- Etiquetado de productos alimenticios.
- Voluntario – Productos de producción ecológica.

#### Empaque, Embalaje y Etiquetas

##### Etiquetado

Mediante reglamento (UE) N° 1169/2011 establecido por la Unión Europea las menciones obligatorias de etiquetado son las siguientes:

- Todos los ingredientes presentes en la forma de nano materiales artificiales deberán indicarse claramente en la lista de ingredientes y los nombres de dichos ingredientes deberán ir seguidos de la palabra nano entre paréntesis;
- la cantidad de determinados ingredientes o categorías de ingredientes;
- la cantidad neta del alimento;
- la fecha de duración mínima o la fecha de caducidad;
- las condiciones especiales de conservación y/o de utilización;
- el nombre o la razón social y la dirección del operador o del importador;
- el país de origen o el lugar de procedencia de determinados tipos de carnes, de la leche y de cualquier producto cuando la falta de tal indicación pueda inducir a engaño a los consumidores;
- el modo de empleo en caso de que, en ausencia de esta información, fuera difícil hacer un uso adecuado del alimento;
- la información nutricional.

##### Empaque y embalaje

La regulación 1935/2004 por la Unión Europea establece lineamientos de seguridad para aquellos productos, incluidos los materiales de los envases, que tienen contacto con alimentos.

### 2.1.1.3 Social

#### 2.1.1.3.1 Cultural y demográfico

«El Reino Unido es considerado como uno de los países más estables y apropiados para llevar a cabo actividades de comercio. El Reino Unido es considerado el centro para la inversión extranjera». (Guía del Emprendedor Ecuatoriano , 2013, pág. 6)

### Demanda

Tabla 2. Demanda Internacional Frutas Deshidratadas 08.13.40

Importadores	Indicadores comerciales			
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Cantidad importada en 2014	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	789683	390244	Toneladas	2024
Reino Unido	52872	9415	Toneladas	5616

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas TRADE MAP, 2014

En la lista de los mercados a los que exporta Ecuador las frutas deshidratadas, precede: «Estados Unidos con una participación de las exportaciones del 55,8% seguido del Reino Unido 31% y Holanda con el 5,8%». (TRADE MAP, 2014) (**Anexo 3**).

#### 2.1.1.3.2 Ambiental

La exportación de frutas no tradicionales deshidratadas no tiene un impacto ecológico, los proveedores mantienen una producción adecuada y amigable con el medio ambiente.

#### 2.1.1.4 Tecnológico

La tecnología es un elemento diferenciador que permite la optimización de procesos y el logro de frutas deshidratadas de alta calidad que permitan ser competitivas a nivel internacional.

El uso de tecnología en los procesos de deshidratación de las frutas por el grupo Bühler «proveedor mundial líder de soluciones de clasificación óptica para las industrias de procesamiento alimenticio» (Buhler Sortex Ltda, 2015), establece las siguientes innovaciones:

Tabla 3. Tipo de tecnología

Tipo	Descripción
Tecnología BioVision™	Diferencia las cáscaras y cuerpos extraños del producto válido, detectando y explotando las características espectrales y espaciales, y eliminando mejor que nunca hasta los pedazos más pequeños de materiales peligrosos
Tecnología InGaAsHD	Detecta defectos que no se pueden observar en el espectro de luz visible, con lo que separa mucho mejor el producto válido de los cuerpos extraños del mismo color.
Tecnología PROfile™	Permite clasificar objetos del mismo color por tamaño, forma y características de color.
Tecnología SmartEject™	Enfoca de manera precisa el defecto en su totalidad, con lo que elimina de manera eficiente el producto no deseado.

Tomado de: Empresa Bühler

## 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

### 2.1.2.1 Clasificación Nacional

C103 Elaboración Y Conservación De Frutas, Legumbres Y Hortalizas.

C1030.12 Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

### 2.1.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

#### 2.1.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se considera una amenaza de alta incidencia, esto principalmente por el creciente potencial que ha mostrado las frutas deshidratadas no tradicionales a nivel nacional e internacional, mostrándose atractivo para nuevos emprendimientos.

*«Holanda, Alemania, Sudáfrica, China, India son los 5 principales países que exportan las frutas deshidratadas comprendiendo el 61.3%» (TRADE MAP, 2014) de la participación de las importaciones para el Reino Unido. (Anexo 4).*

Ecuador tiene un arancel ad valorem total del 0% (Anexo 5). Así mismo el régimen arancelario de las frutas deshidratadas para el ingreso al Reino Unido es del 0%. (Anexo 6).

#### 2.1.2.2.2. Amenaza de posibles productos sustitutos

Se considera una amenaza de media incidencia, ya que como productos sustitutos se encuentran los frutos secos que son exportados al mercado internacional.

El consumidor británico prefiere las frutas listas para el consumo combinadas con otras frutas. Según una investigación realizada por la compañía de Snack United Biscuits y recopilada por The Grocer, *«en el Reino Unido casi una de cada cinco comidas son consumidas fuera de casa y los adultos gastan únicamente 39 minutos al día comiendo, y consumen snack tanto dentro como fuera de casa, con seis picos durante el día».* (Biscuits, 2014)

#### 2.1.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Se considera una amenaza de baja incidencia, dado que la principal proveeduría de las frutas no tradicionales son las asociaciones quienes integran la mayor parte de productores del país que forman parte de la economía popular y solidaria.

La gran cantidad de proveedores permite una mejor capacidad de negociación referente al precio. Además, no implica mayores costos al momento de elegir otro proveedor.

#### 2.1.2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Se considera una amenaza de alta incidencia, porque principalmente el mercado británico prefiere un producto de alta calidad y sabor.

*«El principal factor de compra entre el consumidor europeo seguido de relación calidad-precio es el interés por certificaciones; aspectos de productos: orgánico y comercio justo» (Perfil del Consumidor Europeo, 2014)*

### 2.1.2.2.5 Rivalidad de la competencia actual

Se considera una amenaza de baja incidencia, porque no se registra ninguna empresa que se encuentra exportando frutas deshidratadas hacia el mercado británico; mas sin embargo, en el año 2014 al 2015 se evidencia 7 compañías ecuatorianas que distribuyen al mercado europeo como es: España, Holanda y Alemania. **(Anexo 7)**

A nivel de países, Holanda, Alemania y Sudáfrica son los principales proveedores de las frutas deshidratadas hacia el Reino Unido con una participación del “46,4%”. En América Latina, los países más importantes son: Colombia con una participación del “2,6%” y Ecuador con el “1%”. (TRADE MAP, 2014) **(Anexo 8)**

En el transcurso de los años las empresas se han consolidado siendo grandes ofertantes de estos productos, tanto en calidad como en precio. No obstante, la situación geográfica y los climas favorables que tiene Ecuador permiten obtener frutas de primera calidad con sabores incomparables. El sector de la economía popular y solidaria ha fortalecido su participación con las asociaciones productoras de frutas no tradicionales basada en una producción controlada y adecuada con el medio ambiente.

## 2.2 Matriz EFE

Tabla 4. Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
El arancel ad valorem total y el régimen arancelario de las frutas deshidratadas desde el Ecuador hacia el Reino Unido registra un valor del 0%.	0,15	4	0,6
En el año 2014 el Reino Unido importó al mundo US\$ 52 millones de frutas deshidratadas	0,12	3	0,36
En la industria de alimentos procesados el Ecuador creció el 5%.	0,08	2	0,16
Proveedores de la Economía Popular y Solidaria	0,1	3	0,3
Financiamiento, asesorías y capacitaciones técnicas por instituciones de comercio exterior del Ecuador.	0,1	3	0,3
<b>Subtotal</b>	<b>0,55</b>		<b>1,72</b>
<b>Amenazas</b>			
Nuevas regulaciones arancelarias establecidas por la Unión Europea.	0,05	2	0,1
Países desarrollados que exportan frutas deshidratadas al Reino Unido.	0,1	3	0,3
Mercado británico bastante exigente al momento del consumo de las frutas.	0,1	4	0,4
Certificaciones GLOBALGAP requeridos por el Reino Unido	0,15	4	0,6
Productos Sustitutos	0,05	2	0,1
<b>Subtotal</b>	<b>0,45</b>		<b>1,5</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,22</b>

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1 Definición del Problema

Analizar el mercado británico como potencial comprador. El Reino Unido cuenta con un sistema de comercialización especializado y atractivo para el mercado internacional.

Dentro de las frutas no tradicionales deshidratadas conocer: ¿Cuáles son las frutas preferidas por el mercado británico?

Determinar si el mercado británico ¿está dispuesto a consumir las frutas deshidratadas distribuidas por el Ecuador?

Objetivos:

- Determinar el nivel de aceptación de las frutas no tradicionales deshidratadas en el mercado británico.
- Identificar el tamaño del empaque, el precio y la mejor estación para la distribución de las frutas no tradicionales deshidratadas en el mercado británico.

##### 3.1.2 Diseño de la investigación

La investigación de mercado se desarrolla con las entrevistas a profundidad a dos expertos en el tema de las exportaciones de frutas deshidratadas hacia el mercado internacional con el fin de conocer las estrategias del sector exportador. Adicionalmente; ¿Cómo el estado viene contribuyendo al fortalecimiento de la capacidad exportadora, e información técnica del sector?

Estudio:

- Investigación no probabilística por conveniencia.
- Investigación cualitativa a través de entrevistas a dos expertos en el tema.

Unidad de Análisis: Especialistas en las exportaciones de frutas deshidratadas.

Fuentes:

- Primarias: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones y Empresas, PRO ECUADOR. Empresa Airsaco.
- Secundarias: (Banco Central del Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas TRADEMAP, SENA)

##### 3.2.1 Encuesta

###### **(Anexo 9)**

Resultados:

Mediante el resultado de 10 encuestas realizadas al mercado británico **(Anexo 10)**, se detalla a continuación los principales hallazgos:

- El 9% de los británicos encuestados prefieren el consumo de las frutas en estado deshidratado.
- Dentro de las frutas deshidratadas no tradicionales, el 10% de los británicos encuestados prefieren la uvilla y piña seguida del mango 8%, la papaya 7%, la granadilla 6% y finalmente la pitahaya 3%.

- El consumidor británico adquiere las frutas deshidratadas en los principales supermercados.
- El 7% de los británicos encuestados consideran que el tamaño para el empaque de las frutas deshidratadas es de 20g.
- En el Reino Unido las principales temporadas en las que se consume las frutas deshidratadas es: Invierno y Otoño.
- El precio promedio de frutas deshidratadas de un empaque de 20g en: invierno £0,75, primavera £0,66, verano £0,68 y otoño £0,76.

*«El consumidor británico promedio es exigente al momento de realizar compras de productos alimenticios. Su poder adquisitivo creciente, especialmente en la década de los 90 y hasta el año 2008, significó un aumento en sus expectativas con relación a la calidad de productos y además una ampliación en la gama de productos con los cuales se alimenta».* (PRO ECUADOR, 2016)

### 3.2.2 Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a dos expertos en referencia a los siguientes temas:

- Procesos de producción de frutas no tradicionales.
- Actividades de exportación, fortalecimiento, capacitaciones y como el estado viene contribuyendo a la matriz productiva.

Cabe indicar, que las entrevistas a profundidad a los clientes no fueron desarrolladas, porque no hubo la apertura de las empresas que se encuentran exportando frutas deshidratadas al mercado internacional.

#### 1. Empresa Airsaco

**Nombres y Apellidos:** Alex Sancho

**Cargo:** Gerente General

#### **Descripción de la empresa:**

Airsaco está dedicado a la agricultura orgánica desde hace 16 años, el producto líder es el tomate riñón los mismo que son entregados a la corporación favorita, de igual manera por varios años se dedicaron a la producción y distribución de la uvilla.

#### **1. La producción de las frutas no tradicionales entre ellas la uvilla. ¿Durante qué meses se desarrolla la cosecha?**

La uvilla es una planta muy bondadosa, se puede sembrar en cualquier mes del año. Luego de los 5 meses posteriores a la siembra se comienza a cosechar, con un buen manejo de riego, como puede ser a goteo, la planta genera una producción por dos años.

#### **2. ¿Cómo ha crecido el sector de las frutas no tradicionales?**

Existe buenas iniciativas y proyectos que han desarrollado el crecimiento de las frutas no tradicionales, sin embargo se debe implementar buenas prácticas y tener mejores normativas sanitarias, que permita una mayor oferta exportable por parte de Ecuador.

Para exportar un producto se debe desarrollar un buen "Know How", buenas prácticas agrícolas y lo ideal que sea orgánico, de tal manera se exporte productos nobles de primera calidad y basado en las exigencias y los requerimientos del productos para ingresar en los mercados internacionales.

### **3. ¿Cuáles son las diferencias que existe entre los proveedores de la sierra y los de la costa?**

La principal diferencia es el minifundio (es una finca agrícola de extensión tan reducida que dificulta su explotación). En la costa existen mayores cantidades de hectáreas. En la sierra existen productos puntuales con una producción mínima.

### **4. ¿Cuáles son las ventajas de los proveedores?**

El proveedor de la costa es más organizado ya por varios años, por lo que existe una amplia producción de las frutas no tradicionales que permite abastecer el mercado internacional.

El proveedor de la costa en la actualidad se ha ido adaptando a las exigencias del mercado internacional, que ha permitido desarrollar mejores procesos.

### **5. ¿Cuál es el principal valor agregado para las frutas deshidratadas no tradicionales?**

Es importante que la producción de estas frutas sea totalmente orgánica, principal valor agregado para el mercado europeo.

### **6. ¿Qué tiempo puede durar una fruta deshidratada?**

Las frutas deshidratadas pueden durar de 2 a 3 años, sin problema alguno en dañarse.

### **7. ¿Cuáles son los beneficios de las frutas deshidratadas?**

Tomando en cuenta que el proceso de deshidratación no implica mayores complicaciones, las frutas deshidratadas son de gran beneficio para reducir la diálisis una enfermedad por exceso de líquido. Además, permite concientizar a la sociedad por un consumo de alimentos más saludables.

### **8. ¿Qué tipo de maquinaria se requiere para las frutas deshidratadas?**

Toda la maquinaria es comercializada en el país no hay nada que importar, para el proceso de deshidratación se requiere de un horno común y corriente donde circula aire caliente que permite deshidratar las frutas, dependiendo del tipo de horno se va desarrollando las temperaturas necesarias.

Se debe ser más competitivo con una mejor infraestructura para deshidratar en mayores cantidades que permita abastecer de mejor manera al mercado internacional.

### **9. ¿Cómo se potencializa las exportaciones en frutas deshidratadas?**

Tomar muy en cuenta el tipo de frutas que se va a deshidratar, que sean provenientes de frutas orgánicas que estén bien tratadas, tener mucho cuidado con los químicos que le ponen en la frutas por parte de los proveedores.

### **10. Mensaje para los nuevos empresarios que buscan ingresar a nuevos mercados internacionales**

Se debe trabajar en equipo para alcanzar de mejor manera las metas, un grupo solido aporta el mismo esfuerzo para dirigirse al mismo camino. Perder el miedo a invertir, todo en la vida se puede realizar y hay mucho por hacer. El mundo lo que necesita es alimentarse pero con productos sanos, ocasionando una menor contaminación al planeta.

## **2. Pro Ecuador**

**Nombre:** Manuel Robles

**Cargo:** Especialista en asesoría y servicios al exportador

**1. ¿Qué es PRO ECUADOR?**

Es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional.

**2. ¿Cuántas oficinas comerciales cuenta PRO ECUADOR a nivel mundial? Y ¿En qué país del Reino Unido se encuentra la oficina?**

A nivel mundial existen 30 oficinas comerciales. El Reino Unido cuenta con una oficina comercial en Londres.

**3. ¿Cómo PRO ECUADOR viene contribuyendo al fortalecimiento de la capacidad exportadora?**

PRO ECUADOR contribuye al fortalecimiento de la capacidad exportadora a nivel de conocimiento, mediante capacitación y asesoría especializada e individualizada del comercio exterior.

**4. ¿Cuáles son los proyectos y programas que impulsa PRO ECUADOR hacia las exportaciones?**

Entre los principales proyectos que impulsa PRO ECUADOR son dos:

- Financiamiento completo de una página web o tienda virtual de la empresa.
- Financiamiento completo del empaque con el diseño y todos los requisitos del mercado internacional del producto; esto se realiza mediante un concurso en las que se evalúa a la mejor empresa exportadora.

**5. ¿En el país existe alguna asociación de frutas deshidratadas?**

En el 2013 se crea el primer consorcio de frutas deshidratadas ECUA-DEHYD, conformada por 5 empresas: Agroapoyo, Sumak Mikuy, Biolcom, Fruvesol y Álvaro Miño. El objetivo del consorcio es fortalecer y posicionar las frutas deshidratadas como principales productos del Ecuador en las ferias internacionales.

En el año 2014, CEPAL financió al consorcio un viaje hacia la feria Folsifruits en Estados Unidos, en donde se exponen las nuevas tendencias en frutas deshidratadas en referencia a tipos de frutas, empaques y diseños.

**6. ¿Qué tipo de ferias desarrolla PRO ECUADOR para atraer inversión extranjera?**

PRO ECUADOR realiza cada año una feria internacional «*Macro Rueda de Negocios*» en la ciudad de Guayaquil en el mes de junio con más de 150 empresas ecuatorianas; las mismas que exponen sus productos a todos los inversionistas que son invitados a nivel mundial por parte de las oficinas comerciales.

**7. ¿Cuáles son las principales barreras comerciales para ingresar a un mercado internacional?**

Las barreras principales para ingresar a cualquier mercado internacional son las certificaciones y el volumen del producto; en el caso del Reino Unido es importante la normativa BRC (British Retail Consortium) establecida por la asociación de minoristas británicos.

## 8. ¿Cuáles son los socios estratégicos para las frutas deshidratadas en el mercado internacional?

El socio estratégico dependerá de los diferentes canales de distribución con los que maneja cada país. Lo ideal para un negocio sería una integración vertical, en donde la empresa con la planta productora en el país de origen cuente con una propia tienda comercial en el Reino Unido.

## 9. En un nuevo emprendimiento de exportación de frutas deshidratadas ¿Cuáles son los factores principales que se debe considerar al momento de exportar un producto al mercado internacional?

Se debe considerar 3 etapas:

1. Análisis interna de la empresa; el mismo que describe la capacidad de producción, el personal, la imagen corporativa y la competencia nacional.
2. Investigación de mercado; contempla todo el análisis del mercado objetivo, la oferta, los requisitos del mercado de destino.
3. Plan de internacionalización.

## 10. ¿Cuáles son las recomendaciones hacia el proyecto?

El principal problema de las frutas deshidratadas es el volumen, es importante que la empresa tenga la capacidad de abastecer al mercado internacional. Se recomienda a la empresa de exportación diversificar los mercados, los mismos que cuenta con un crecimiento en el consumo de las frutas deshidratadas.

### 3.2 Inteligencia de mercado

#### 3.2.1. Selección de países

En la figura 1, se observa el crecimiento de las exportaciones para Ecuador hacia el país socio, los 3 principales países con una mayor participación son: «*Estados Unidos, seguido del Reino Unido y finalmente Holanda*». (TRADE MAP, 2014)

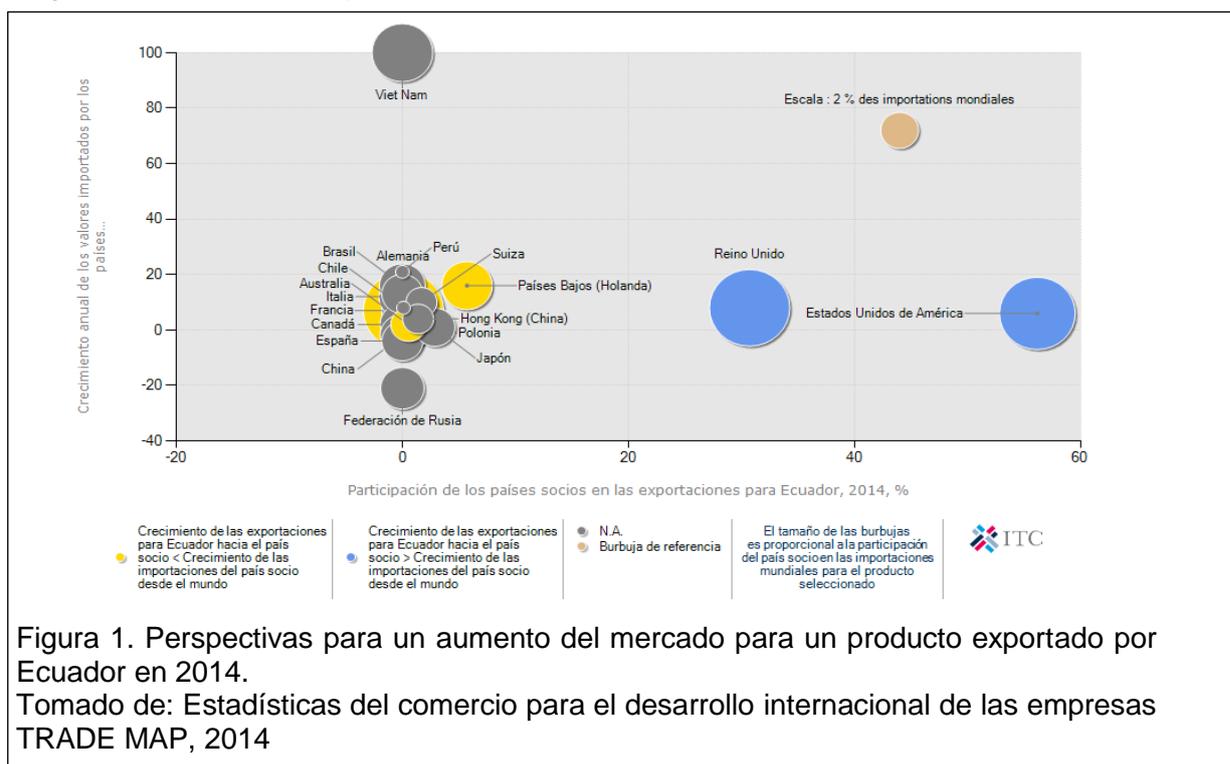


Figura 1. Perspectivas para un aumento del mercado para un producto exportado por Ecuador en 2014.

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas TRADE MAP, 2014

### 3.2.2. Diagnóstico Sectorial

Tabla 5. Factores del diagnóstico sectorial

FACTORES	Mercado Alternativo Holanda	Mercado Alternativo Estados Unidos	Mercado Objetivo Reino Unido
<b>1. Fuerzas de Mercado</b>			
Consumo de frutas	Alto nivel socio económico, con interés en probar sabores diferentes, mayor interés en alimentos saludables.	Está relacionado con las características de los hogares, entre ellos puede citarse: la condición económica, la presencia de niños, la situación en el mercado laboral.	Los principales consumidores son las mujeres de entre 25 a 40 años de toda clase social que gustan de alimentos saludables. Otro grupo de consumidores son los ejecutivos, hombres y mujeres de 35 a 50 años.
Preferencias en precios internacionales	Alta calidad, premium, sabor.	Tanto el precio como la calidad son importantes al momento de adquirirlos.	Para el consumidor británico es importante la calidad del producto.
<b>2. Fuerzas Arancelarias Medidas No arancelarias</b>			
Legislación	Acuerdo Nº 302 de 25/IX/06. Ministerio de Agricultura y Ganadería. (ALADI code: S004091). Regulación DNPC Nº 92 04 de 10/III/92. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (ALADI code: S001002)	Acuerdo Nº 302 de 25/IX/06. Ministerio de Agricultura y Ganadería. (ALADI code: S004091). Regulación DNPC Nº 92 04 de 10/III/92. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (ALADI code: S001002)	Acuerdo No. 0095. Ministerio de Agricultura y ganadería. Acuerdo No. 291. Acuerdo 302. Decreto No. 189. Decreto No. 52
<b>Medidas Arancelarias</b>			
Ad valorem total	0,00%	4,09%	0,00%
<b>Crecimiento</b>			
Período 2010 - 2014. Exportación de frutas deshidratadas	-15%	195%	104%
Comercio Justo	La fundación Max Havelaar, la base de funcionamiento de la Marca de Certificación de Comercio Justo en los Países Bajos, ha sido la primera organización en el etiquetado de comercio justo en el mundo.	El Estándar de Comercio de Fair Trade USA abarca los socios de la cadena de suministro que compran y venden productos con Certificación de Comercio Justo suministrados por productores certificados por certificadores aprobados de Fair Trade USA (actualmente, SCS y FLO CERT). Los estándares de Fair Trade USA exigen que existan primas predeterminadas en cada venta.	En los últimos 20 años se registra un importante crecimiento del comercio justo. En el año 2013 las ventas de fairtrade en el Reino Unido superaron los 1.700 millones de euro.
<b>Logística</b>			
Vía Marítima	40 Puertos entre principales y auxiliares. Rotterdam es el puerto y el complejo industrial mas grande de Europa con más de 40km de longitud.	400 puertos, reparten entre las costas tanto en el océano Atlántico (costa oeste), el Pacífico (costa este) y (costa céntrica). Puerto de Miami el principal puerto para entrada y salida de carga desde y hacia América.	Reino Unido posee varios puertos de gran importancia a nivel europeo y mundial, entre ellos los puertos de Londres, Liverpool, Southampton entre otros.
Vía Terrestre	La red de carreteras está considerada como una de las más seguras de Europa. Poseen una excelente señalización, mantenimiento y una a todas las poblaciones del país.	Está compuesta por una red de carreteras de 6'586,610 km que se extiende por todo el país conectando los 50 estados que lo componen y ocupa el primer lugar en el mundo en red de carreteras, 4'304,715 km son pavimentadas.	Está compuesta por una red de carreteras de 394,428 km, que se extiende por todo el país de los cuales en su totalidad se encuentran pavimentados e incluyen 3.5519 km de autopistas.
Vía aérea	27 Aeropuertos	Principales aeropuertos del país son los de Los Ángeles, New York y Miami	Reino Unido cuenta con 33 aeropuertos.
Vía Ferroviaria	Extensa Red con mas de 3.000 km de vías y más de 300 estaciones.	El sistema ferroviario es el mejor del mundo, tiene un ancho de vía estándar de 1.435 metros de calibre y 224,792 km de longitud.	La líneas entre ciudades provén de una eficaz servicio, la conexión entre Londres y la mayoría de las ciudades. Cuentan también con el eurotúnel que cruza el canal de la mancha, uniendo Francia con Inglaterra.
<b>Procedimiento de importación en el país de origen</b>			
Preparación de documentos	3 Dias Costo 220	2 Dias Costo 205	2 Dias Costo 180
Trámite de Aduana y control técnico	1 Día Costo 90	1 Dia Costo 90	1 Dia Costo 75
Manejo portuario y de terminal	1 Dia Costo 250	1 Dia Costo 420	1 Día Costo 205
Transporte Interno	1 Dia Costo 415	1 Dia Costo 600	2 Dias Costo 590
Documentos para importar	5	5	4
Tiempo para importar días	6	5	6
Costo de Exportar (por contenedor)	\$ 975,00	\$ 1.315,00	\$ 1.050,00
INCOTERMS	FOB (Free on board) Libre a bordo del buque para exportaciones y CIF (Cost insurance freight) Costo, seguro y flete para las importaciones.	Las exportaciones ecuatorianas hacia Estados Unidos son en términos FOB, mientras que las importaciones son CIF.	Mayoritariamente las exportaciones ecuatorianas hacia Reino Unido son en términos FOB, mientras que las importaciones son CIF.

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas TRADE MAP. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2014

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

##### 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.

La Institución de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) establece: «*asesorías técnicas individualizadas y especializadas, capacitaciones específicas, programas y proyectos enfocados a fortalecer capacidades de comercialización*». De tal manera, facilita y promueve, la creación de frutas no tradicionales con certificaciones y estándares internacionales, generando la expansión de dichos productos hacia países en donde la demanda por el consumo de estas frutas va creciendo.

Asimismo, la estratégica posición geográfica en la que se encuentra ubicado el Ecuador, así como la existencia de microclimas favorece a la producción de frutas no tradicionales deshidratadas de alta calidad, mismas que no han sido aprovechadas ni consideradas dentro de su oferta exportable.

En lo que respecta al mercado británico; prefiere alimentos nuevos “étnicos y exóticos”, prevalece la conciencia ambiental y social. En el sector de las frutas deshidratadas tuvo un crecimiento del 104% entre los periodos 2010 y 2014. Adicionalmente, en los procedimientos de importación en el país de origen; el Reino Unido es el mejor país en cuanto a tiempo y número de documentación, el costo de exportar por contenedor es de US\$ 1.050,00. (Perfil Logístico de Reino Unido , 2014)

De acuerdo a las estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADEMAP), el régimen arancelario y el arancel ad valorem total de las frutas deshidratadas para ingresar al mercado británico desde Ecuador registra 0,00%.

El Reino Unido tiene una de las economías más importantes del mundo. El mercado de la nación es abierto con un sistema de comercialización especializado y altos requerimientos de calidad en los productos. Es un mercado dinámico y con alto crecimiento en cuanto a diversificación en la variedad de frutas deshidratadas. Además, cuenta con un régimen político y fiscal estable, favorable para las inversiones extranjeras.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia general de marketing

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo para la exportación de frutas no tradicionales deshidratadas es Londres la principal ciudad del Reino Unido, cuenta con una población de 8 millones de personas.

*«El consumidor británico cuenta con poco tiempo para la preparación y consumo de sus alimentos. A diferencia de países como España o Italia, el británico no se toma tiempo para almorzar y prefiere comer algo de muy fácil preparación o “listo para comer”. En este sentido, la dieta típica del trabajador británico, al menos en ciudades grandes como Londres, consiste de un emparedado, una ensalada o frutas». (Guía comercial de Reino Unido, 2014, pág. 38)*

Tabla 6. Segmento del mercado británico

INFORMACION DEL MERCADO	
Salud	Aumento en el consumo de productos nuevos y exóticos
Sostenible	Orgánico, comercio justo.
Conveniencia	Listo para comer (buena madurez), empaque individual / consumidor.
Consumidor	Alto nivel socio económico, preferencia en productos saludables.

Tomado de: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2014

Al 2014, el Reino Unido importó al mundo US\$ 52 Millones y al Ecuador US\$ 532.000 de frutas deshidratadas.

Tabla 7. Comercio Bilateral entre Reino Unido y Ecuador en 2014

Código del producto	Descripción del producto	Reino Unido importa desde Ecuador			Ecuador exporta hacia el mundo			Reino Unido importa desde el mundo			Comercio potencial indicativo en miles de USD
		Valor 2014, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014, %, p.a.	Participación en las importaciones de Reino Unido, %	Valor 2014, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014, %, p.a.	Participación en las exportaciones mundiales, %	Valor 2014, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014, %, p.a.	Participación en las importaciones mundiales, %	
081340	los demás frutos secos	532	22	1	1994	4	0,2	52872	13	6,7	1462

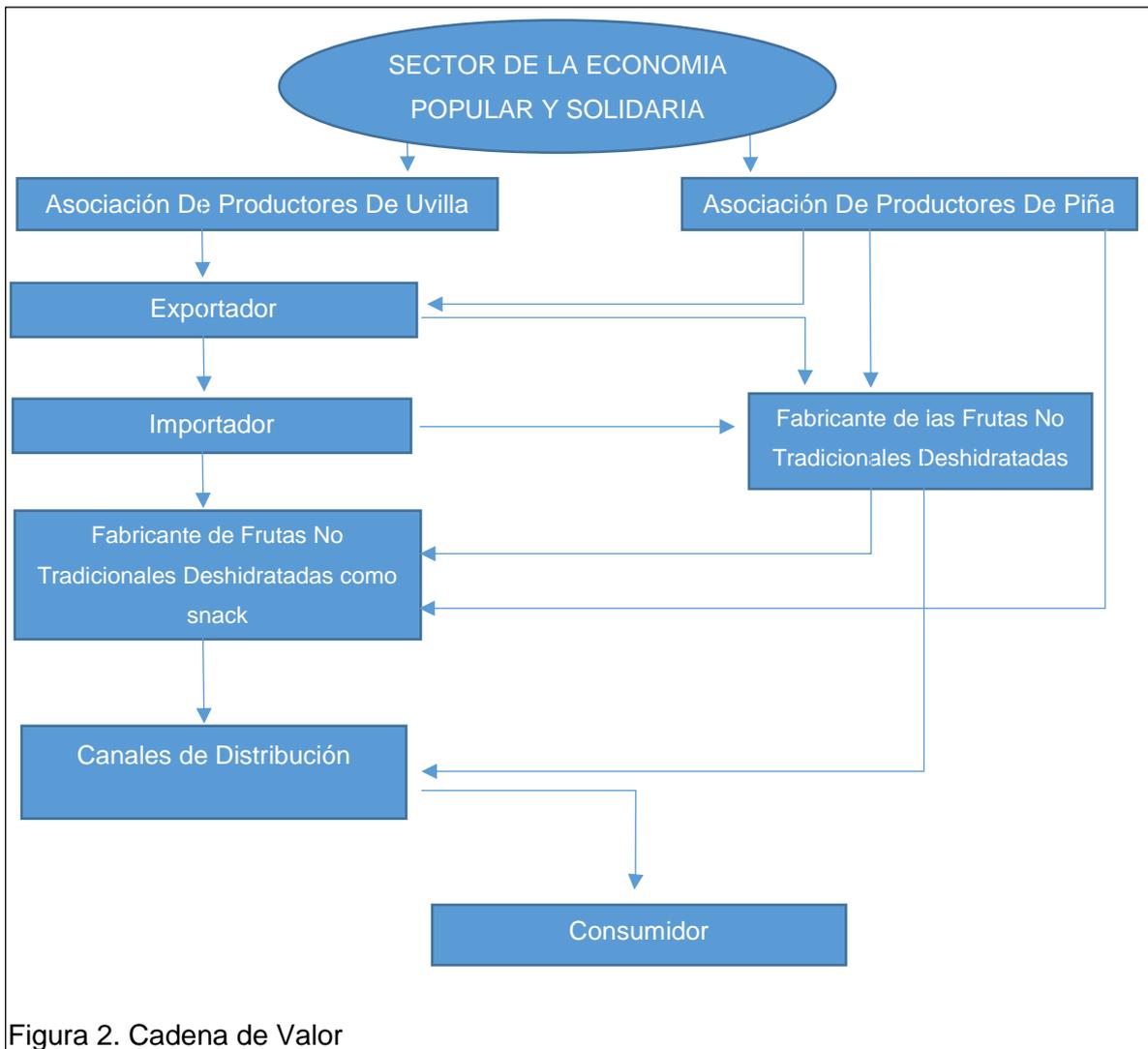
Tomado de: Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas TRADEMAP, 2014.

#### 5.1.2. Propuesta de valor

Las frutas deshidratadas como factor estratégico generan valor en dos tendencias: salud y conveniencia. A nivel nutricional, la piña es beneficioso para *«problemas digestivos y para una desintoxicación natural, conocida por sus propiedades anti-inflamatorias y anti-coagulantes»* (Organización de alimentos, 2016), la uvilla *«eficaz para las afecciones de garganta y gripe al contener en gran proporción la vitamina C»*. (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2010). A nivel de consumo, es un snack convencional de esfuerzo mínimo que puede ser consumido a cualquier hora y tiene un mayor tiempo de vencimiento. El experto Alex Sancho determina que la durabilidad de las frutas deshidratadas es alrededor de dos años.

Además, las asociaciones productoras de piña y uvilla que integran la economía popular y solidaria mantienen una producción adecuada y amigable con el medio ambiente, cuentan con la certificación GLOBALGAP, «*La Norma GLOBALG.A.P. Para Frutas y Hortalizas cubre todas las etapas de la producción, desde las actividades pre-cosecha, tales como la gestión del suelo y las aplicaciones de fitosanitarios, hasta la manipulación del producto post-cosecha, el empaque y almacenamiento.*» (GLOBALG.A.P., 2015), requisito principal para el ingreso de productos al mercado británico.

## 5.2. Cadena de valor



## 5.3. Estrategia general de Marketing

El plan de negocio establece una estrategia de marketing diferenciado, al exportar frutas no tradicionales deshidratadas como un snack de consumo diario; concentrándose a las necesidades de las 2 413 tiendas de conveniencia distribuidas en: 1 713 "Tesco Express" y 700 "Sainsbury's local". (TESCO, 2015)

### 5.3.1. Estrategia de internacionalización

La exportadora de frutas no tradicionales deshidratadas contempla una estrategia de entorno multinacional. En el mercado británico, el factor de éxito es la adaptación a las condiciones locales, que permite satisfacer las exigencias de la normativa comunitaria.

*«El mercado de la alimentación del Reino Unido es uno de los más dinámicos del mundo. Su calidad, innovación, y marketing es totalmente reconocido y a pesar de su madurez todavía presenta potencial de crecimiento».* (PROARGEX, 2016)

### 5.4. Mezcla de Marketing

#### 5.4.1. Producto

El plan de negocio como factor estratégico para generar valor agregado en las frutas deshidratadas será un snack de conveniencia, en donde el británico lo adquiere para el consumo de forma inmediata y con esfuerzo mínimo; el mismo que incluye dos frutas exóticas: la uvilla y piña, adicionalmente tendrá un ingrediente especial como son las pasas. Es ideal para consumirlo como snack de media mañana y media tarde en la universidad, oficina o en el gimnasio.

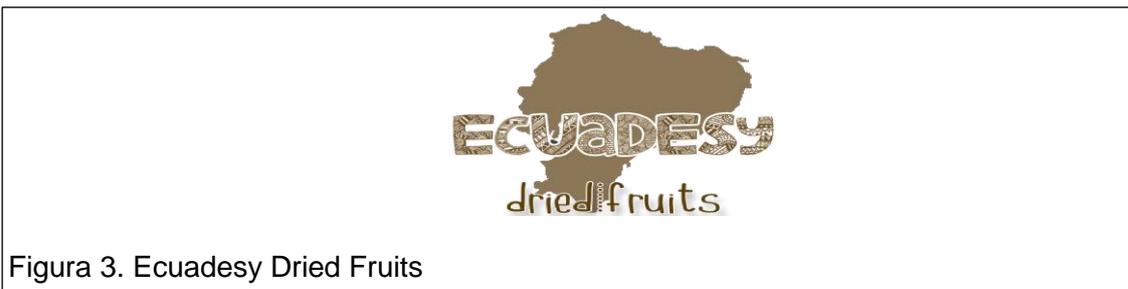


Figura 3. Ecuadesy Dried Fruits

A nivel mundial, Ecuador es reconocido no solo por la calidad de sus productos como son: flores y artesanías; sino por los sabores exóticos e incomparables de sus frutas. Por todo ello, el plan de negocio contempla el siguiente slogan: **Healthy food, Ecuadorian flavor (aliméntate sano, sabor ecuatoriano)**, el mismo que resalta todos estos atributos.

- Logo (Isotipo)

El nombre de la empresa contiene rasgos de pinturas de las diferentes culturas ancestrales de Ecuador que denotan tradición. Se creó el tipo de letra con el fin de darle frescura al diseño del nombre.



Figura 4. Logo (Isotipo)

- Etiquetado

El diseño es común la utilización de colores ocres tomados de los frutos secos para lograr una mejor asociación marca-producto.

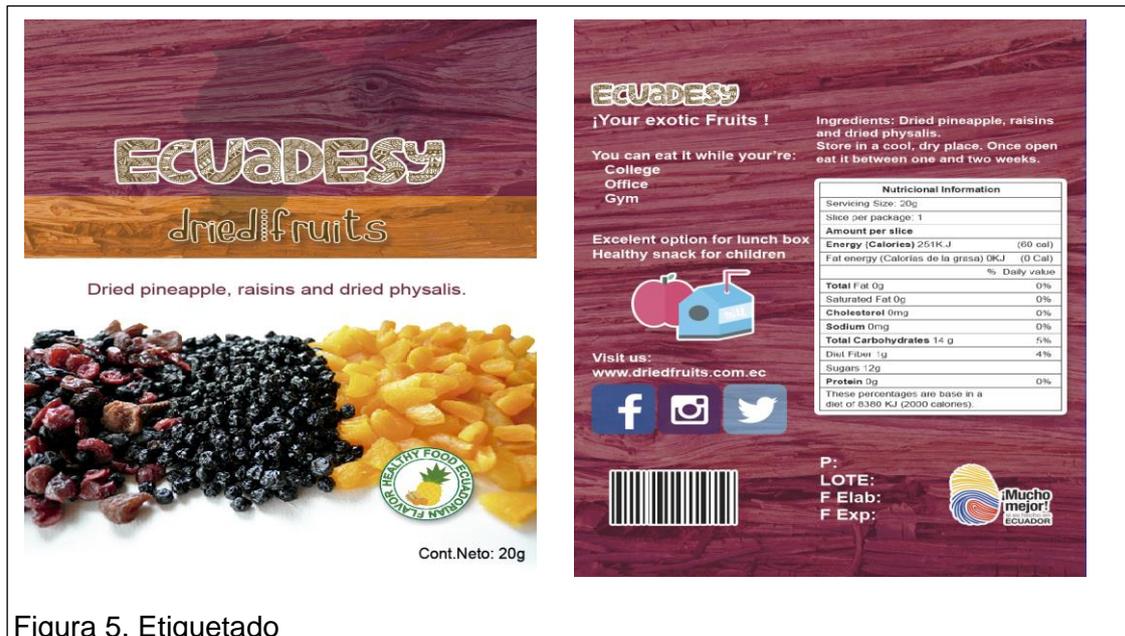


Figura 5. Etiquetado

En el mini logo predomina el color verde, según la psicología tiene una connotación firme sobre naturaleza y productos de la tierra, además de pertenecer al grupo de los colores fríos estos tienen la característica de inspirar confianza en los consumidores.



Figura 6. Mini logo predomina el color verde

Por otra parte, el sello de calidad que; «fomentan la preferencia de los productos y servicios ecuatorianos que llevan la huella». ¡Mucho mejor! si es hecho en Ecuador, será la marca existente como respaldo en los productos exportados al mercado internacional, estrategia en donde no solo los británicos consuman el producto sino todos los ecuatorianos residentes en el Reino Unido quienes se ven identificados con el país.



Figura 7. Sello de calidad

- Empaque

La estructura para este tipo de productos son laminaciones de BOPP (Polipropileno Biorientado) metalizado, que protege a la humedad y a la luz de las frutas deshidratadas.

De los resultados de la investigación de mercado, expresaron que el empaque de las frutas deshidratadas sea de 20g. De tal manera, las exportaciones se realizarán en una caja de cartón de 5 kg con 250 unidades.

Tabla 8. Tipo de empaque

Tipo de Caja	Descripción	Medidas	Gráfico
Caja de Cartón de 5 kg	Fabricada en cartón ondulado, ofrece máxima protección. Soportan un peso total de 5 kg.	40 x 28 x 14 cm	

Tomado de: Empresa Tourline Express Mensajería S.L.U, 2015.

La proveeduría será seleccionada y evaluada de acuerdo a la capacidad de entrega de las futas y las certificaciones con las que cuenten como el GLOBALGAP.

#### 5.4.2. Precio

La estrategia de precio incide en una estrategia de penetración, establecer precios bajos para captar una mayor participación desde el principio. Sin embargo, las tendencias del consumidor británico en preferir frutas listas para el consumo, prevalece la calidad sobre el precio. De tal forma, los precios se basan en el valor percibido del producto y en función de la competencia expresada en las encuestas realizadas al mercado británico. Con un empaque de 20 g, el precio de venta es de £ 0,65. (US\$ 0,98), con la siguiente estructura de costo de venta:

Tabla 9. Estructura del costo de venta

Costo de Venta	%	Valor
Producción	25%	0,25
Logística	5%	0,05
Importador especializado	25%	0,25
Tiendas de conveniencia	45%	0,44
Consumidor final		\$ 0,98

En los principales supermercados del Reino Unido, el precio de las frutas deshidratadas es:

Tabla 10. Precios en los supermercados del Reino Unido

Supermercado	Frutas	Peso	Precio
Waitrose	Mango Deshidratado	150 g	£ 3
Waitrose	Piña deshidratada	150 g	£ 2,84
Sainsbury's	Mix frutas deshidratadas	250 g	£ 2,20
Whole foods	Piña deshidratada	100 g	£ 2,65
Whole foods	Tropical Mix	120 g	£ 2,50

- Estrategia de entrada

El plan de negocio establece una estrategia de diferenciación de producto en el mercado británico, como son las propiedades nutricionales y los beneficios para la salud de dos frutas: uvilla y piña en una sola presentación, lo que permite identificar una ventaja competitiva estratégica sostenible frente a la competencia. Asimismo, adaptar de manera proactiva el empaque de 20g de frutas deshidratadas para satisfacer las diferencias y las prácticas de la normativa comunitaria.

- Condiciones de distribución

Para ingresar al mercado británico el plan de negocio contempla un socio estratégico como es el importador especializado, en donde se aplica una estrategia de precios

bajo descuentos, es decir, si el socio cumple con el pago a un plazo de 30 días recibe el 10% de rebaja en el precio final. Siendo el precio objeto de negociación en cada exportación de frutas deshidratadas.

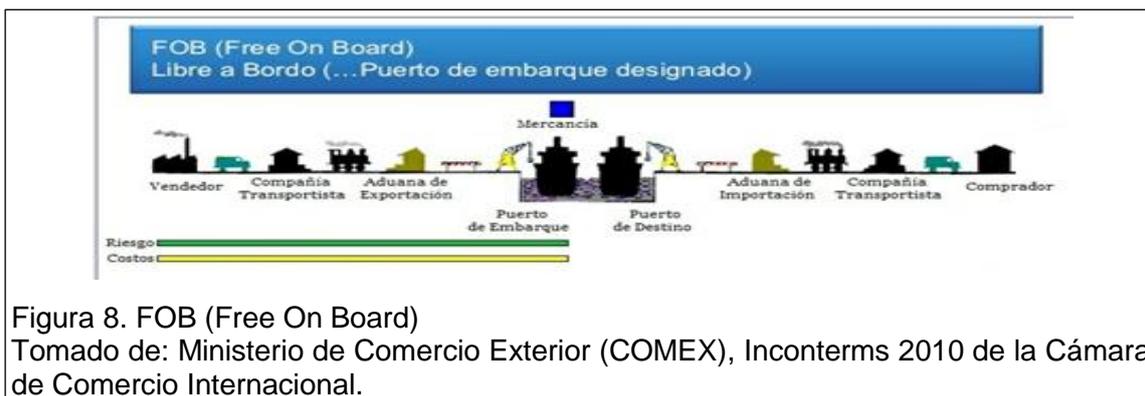
#### 5.4.3. Plaza

La exportación de frutas no tradicionales deshidratadas al mercado británico se puede lograr mediante varios métodos y dependerá de la superficie que se quiera cubrir para el consumo del producto. (**Anexo 11**)

El primer canal de importación para los productos especialmente las frutas, es el **importador especializado**, el mismo que cuenta con información sobre los requerimientos del mercado y con *“la distribución hacia los supermercados, mercados y tiendas de conveniencia”*. Asimismo, el importador especializado se encarga de toda *“la cadena de distribución desde el puerto en el país de origen hasta la entrega del producto”*. (PRO ECUADOR, 2014, pág. 13)

- Inconterms

Mediante Inconterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional, el importador especializado realiza las negociaciones en términos FOB (Free On Board), en donde *“el vendedor coloca la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el punto de carga.”*



#### 5.4.4. Promoción

El plan de negocio al tener un canal de distribución a nivel de importadores especializados, quienes serán los clientes directos, la estrategia promocional inicial será de tipo pionera introduciendo el producto y la marca propia, para que los consumidores finales conozcan y se familiaricen con la empresa.

Las herramientas utilizadas para promocionar las frutas deshidratadas son:

- Página Web
- Ferias Internacionales de alimentos
- Ferias locales organizadas por la oficina comercial de PRO ECUADOR en Londres.
- Rondas de negocios

Por lo expuesto, de las 4P's del marketing, el plan de negocio de las frutas no tradicionales deshidratadas estará dirigido al precio, cumple una función importante debido a la gran cantidad de proveedores de alto nivel competitivo que tiene Reino Unido, de tal manera la cantidad y la calidad serán los principales factores estratégicos al momento de establecer un precio.

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1. Misión

Ecuadesy es una empresa productora y comercializadora de frutas deshidratadas del Ecuador hacia los mercados internacionales. Dedicamos nuestros esfuerzos para exportar productos saludables; y que permitan mejorar los niveles de vida y salud de las personas que los consume.

#### 6.1.2. Visión

Ser hasta el 2020, una empresa reconocida y con posicionamiento en los supermercados de Londres en la venta de frutas deshidratadas con los mejores estándares de calidad, logrando el incremento sostenido en la demanda.

#### 6.1.3. Objetivos

- Dentro de 2 años, comercializar frutas del sector no tradicional al mercado británico como son: mango, papaya y pitahaya; contribuyendo al aumento de la oferta exportable ecuatoriana.
- Incrementar la participación del mercado británico en razón del 3% anual a partir de puesto en marcha el negocio,
- A partir del tercer año, las asociaciones de la economía popular y solidaria cuenten con certificaciones orgánicas reconocidas internacionalmente, lo que permite diversificar los diferentes canales de distribución en Londres.
- Dentro de 4 años, ingresar a los supermercados con la capacidad productora necesaria para distribuir las frutas deshidratadas, esto a la vez, permitirá lograr economías de localización basadas en la experiencia y crear alianzas estratégicas con empresas proveedoras en el Reino Unido.
- Tener un share of mind de la marca del 5% en 4 años, de tal forma el producto sea de consumo diario en la alimentación del británico.

### 6.2. Plan de operaciones

#### 6.2.1. Perfil logístico, tiempos y costos.

*«Ecuador ofrece salidas semanales hacia Reino Unido, el tiempo de tránsito aproximado es de 25 días desde Guayaquil a Londres, la ruta vía Rotterdam, el costo aproximado para un contenedor refrigerado es de US\$ 6 500 y para un contenedor seco US\$ 2 500».* (Perfil Logístico de Reino Unido , 2014, pág. 5)

Tabla 11. Procedimiento de importación en Reino Unido

Procedimiento	Duración (días)	US\$ Costo
Preparación de documentos	2	180
Control Aduanero	1	75
Manejo terminal portuario	1	205
Transporte interno	2	590
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1.050</b>

Tomado de: Doing Business (Grupo del Banco Mundial), Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (PRO ECUADOR).

## 6.2.2. Localización

Tabla 12. Factores de localización

Puntuación del factor para cada localización			
Factor de localización	Ponderación del Factor	Guayaquil	Quito
1. Sistema de Transporte	14	5	5
2. Proximidad al puerto	20	5	2
3. Proximidad a los proveedores	16	4	3
4. Clima	18	3	5
5. Impuestos	14	4	3
6. Servicios Públicos	18	5	5

Tomado de: (Administración de Operaciones , 2008, pág. 445)

Tabla 13 Puntuación ponderada

Puntuación ponderada para cada localización			
Factor de localización	Ponderación del Factor	Guayaquil	Quito
1. Sistema de Transporte	14	70	70
2. Proximidad al puerto	20	100	40
3. Proximidad a los proveedores	16	64	48
4. Clima	18	54	90
5. Impuestos	14	56	42
6. Servicios Públicos	18	90	90
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>434</b>	<b>380</b>

Tomado de: (Administración de Operaciones , 2008, pág. 445)

En las tablas 12 y 13, se observa los factores de localización y la puntuación ponderada, como resultado Guayaquil tiene una mayor calificación de 434 puntos. Guayaquil es el lugar estratégico entre los proveedores tanto de la sierra como de la costa; siendo el centro de acopio para que finalmente se exporte las frutas deshidratadas desde el puerto marítimo hacia el Reino Unido.

## 6.2.3. Maquinaria y Equipos

Mediante propuesta N°014-AO/08-10 que describe la instalación de la fábrica de frutas deshidratadas de la empresa inoxidable M/T establecida en el Ecuador desde el año 1991 contiene; dos visitas técnicas al local, capacitación y tecnología apropiada para la industria, consultoría de apoyo integral de acompañamiento y asistencia antes, durante y después de la instalación, máquinas y equipos que se detalla a continuación:

Tabla 14. Equipos

Cantidad	Descripción
1	Lavador con tres piletas individuales en acero inoxidable y montada en una estructura de hierro pintada.
1	Unidad de deshidratación eléctrica o gas. Voltaje de 120/220. Equipada con controles de temperatura y termostato, ventiladores internos, sistema de calor eléctrico por resistencia o quemadores si es a gas.
2	Equipos para corte y rebanado de los productos (materia prima).
1	Mesa en acero inoxidable, es un modelo padrón, aplicable a todas las capacidades de fábricas.
1	Equipo y conjunto para el escaldado/blanqueamiento de productos destinado a productos en conservas o por la necesidad de tratamiento previo al deshidratado, sea para desactivar enzimas y bacterias.
1	Conjunto de cozinador/escaldador.
1	Conjunto esterilizador/ pasteurizador
1	Balanza eléctrica digital.
1	Sellador eléctrico con temporizador.

Tomado de: Empresa inoxidable M/T, 2014

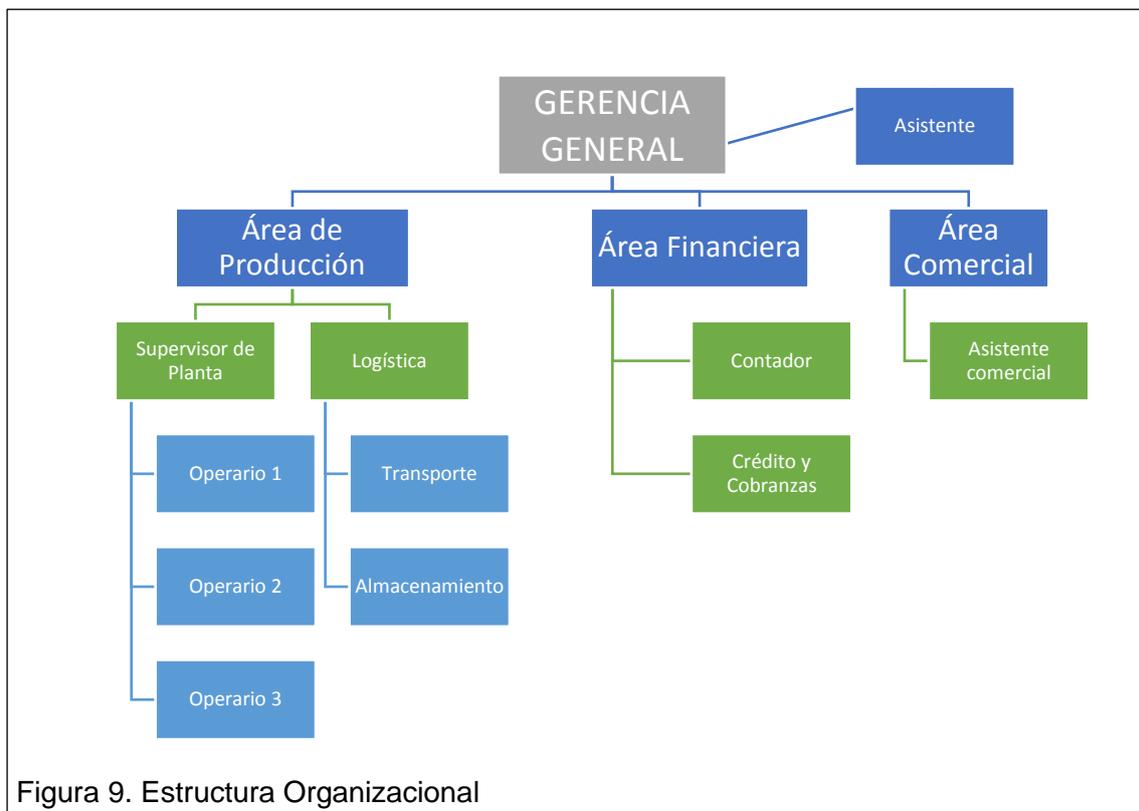
La inversión completa para una producción semanal de 300/320 kg es de US\$ 31.750,00. La capacidad se considera en los ciclos del procesamiento y no en el rendimiento de los equipos.

De lo expuesto, se determina que:

- El tiempo de tránsito aproximado es 25 días desde Guayaquil a Londres.
- Para la exportación de frutas deshidratadas se requiere un contenedor seco de 20 pies; el costo aproximado es de US\$ 2 500.
- El procedimiento de importación en Reino Unido en la preparación de documentos, control aduanero, manejo terminal portuario y transporte interno; tiene una duración de 6 días y un costo de US\$ 1 050.
- De la revisión efectuada a los 5 factores de localización entre las dos ciudades principales del Ecuador; con una calificación de 434 puntos, Guayaquil será el centro de acopio, donde será instalado la fábrica para la producción de frutas deshidratadas y posterior exportación al mercado británico.
- La maquinaria como la instalación de la fábrica estará a cargo de la empresa inoxidable M/T; que incluye: capacitación y tecnología apropiada para la industria.
- La inversión completa para una producción semanal de 300/320 kg es de UD\$31. 750.
- Para la instalación y puesta en marcha del negocio se requiere 10 personas entre: gerencia, jefes de áreas, asistentes y operarios.

*«El mercado británico ha apostado siempre por los productos con una gran innovación, como el desarrollo de productos bajos en grasas o sal. Además, se ha producido una mejora continua en la eficiencia de la cadena de distribución, permitiendo reducir el costo final del producto».* (PROARGEX, 2016, pág. 31)

### 6.3. Estructura Organizacional



La estructura organizacional se enfocará en una distribución circular en la que todos los departamentos sean partícipes en la; gestión, regulación, coordinación e innovación de los procesos administrativos, financieros y de logística de la empresa.

Descripción de las áreas:

1. Área de producción; estarán las personas encargadas de la producción y todos los procesos relacionados con la elaboración de las frutas deshidratadas, desde la recepción por parte de las asociaciones de la economía popular y solidaria hasta su empaque y posterior distribución al puerto marítimo de Guayaquil, cuidando que se cumplan con todos los requisitos de calidad.
2. Área financiera; personal orientada a la gestión financiera y administrativa efectiva de la empresa.
3. Área comercial; estarán las personas encargadas del marketing y los procesos de exportación hacia el mercado británico.

Estructura Legal

De acuerdo al Art. 92 de la Sección V de la compañía de responsabilidad limitada de la Ley de Compañías señala que; «La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo su razón social o denominación objetiva». Ecuadesy será constituida como una empresa de “Compañía Limitada”, con la participación de tres socios familiares.

## 7. EVALUACION FINANCIERA

7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.1.1. Estado de Resultados

El estado de resultados actual proyectado identifica los ingresos que obtiene las frutas deshidratadas al quinto año por un valor de USD\$ 557 716,01, y una utilidad neta de USD\$ 68 638,90. Asimismo, registra los costos y los gastos de exportación hacia el mercado británico. **(Anexo 12)**

7.1.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera proyecta un importante rubro de activos corrientes lo que permite cubrir con el pasivo corriente como son: los proveedores y empleados **(Anexo 13)**

7.1.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo refleja las actividades de inversión y de financiamiento, evidenciando que al quinto año el valor total de la deuda adquirida es de: USD\$ 22 193,55 **(Anexo 14)**

7.1.4. Estado de flujo de caja

El estado de flujo de caja proyecta un flujo neto operativo al quinto año de: USD\$ 58 322,92; un capital de trabajo neto de: USD\$ 591 361,75 y un valor por gastos de capital de: USD\$ 213 709,30. **(Anexo 15)**

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

Tabla 15. Inversión

CAPITAL DE TRABAJO	\$	83.619,25
INVERSION EN ACTIVOS	\$	120.870,00
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$</b>	<b>204.489,25</b>

7.2.2. Capital de trabajo

En la descripción del capital de trabajo el mayor rubro es la materia prima por el valor de: USD\$ 24 710,40 que corresponde a las frutas no tradicionales provenientes de las asociaciones de piña y uvilla. **(Anexo 16)**

7.2.3. Estructura de capital

Tabla 16. Estructura de capital

Valor total a financiar	204.489,25
% de deuda	54%
<b>CAPITAL</b>	<b>\$ 110.263,33</b>

En la tabla 16, se observa que el porcentaje del financiamiento es del 54%, por lo que el aporte de los socios es de: USD\$ 94 225,92.

### 7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

#### 7.3.1. TIR Y VPN

Tabla 17. TIR Y VPN

VP	\$ 82.985,42
VF	\$ 133.648,86
VPN	\$ 146.669,48
TASA	16,95%
PERIODO	5
TIR	25%

La tasa de descuento que se utiliza es mediante el cálculo del CAPM; es del 16,95% (**Anexo 16**)

La utilidad del proyecto luego de recuperar la inversión es de: USD 146 669,48, valor que se recuperara al 5 año, con una tasa de retorno del 25%. Finalmente, el plan de negocio es aceptable.

### 7.4. Índices financieros

#### 7.4.1. Liquidez

Los índices de liquidez miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En la tabla 18, se observa un promedio de 1,25 de capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes.

Tabla 18. Razón corriente y prueba ácida

Años	1	2	3	4	5
Razón Corriente	1,21	1,41	1,46	1,56	1,67
Prueba Ácida	0,83	1,16	1,29	1,43	1,57

#### 7.4.2. Rentabilidad

El margen de utilidad mide la utilidad neta (esto es después del pago de intereses e impuestos) como porcentaje de las ventas netas. En la tabla 19, se evidencia un margen de utilidad del 12% al quinto año.

Tabla 19. Margen de Utilidad

Año	1	2	3	4	5
Margen de Utilidad	7%	7%	10%	11%	12%

El rendimiento sobre los activos (ROA), calcula la eficiencia de la utilización de los activos de la compañía de un 6% en la generación de ganancias.

Tabla 20. ROA

Años	1	2	3	4	5
ROA	3%	3%	5%	5%	6%

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE), mide el rendimiento proveniente de las utilidades netas y la eficiencia de la utilización de los activos de un 8% de la compañía en la generación de ganancias.

Tabla 21. ROE

Años	1	2	3	4	5
ROE	5%	5%	7%	7%	8%

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Finalmente, el desarrollo del plan de negocio de la producción y exportación de frutas no tradicionales deshidratadas provenientes de la economía popular y solidaria desde Ecuador hacia el Reino Unido; permite contribuir al cambio de la matriz productiva y a la oferta exportable de frutas no tradicionales que no han sido aprovechadas en la comercialización a nivel internacional.

La importación de 9 415 toneladas de frutas deshidratadas desde el Reino Unido en el año 2014, refleja el crecimiento en el sector de alimentos procesados; el consumidor británico prefiere frutas exóticas, nuevas y listas para el consumo sin que se requiera de mayor esfuerzo; un snack ideal para la media mañana y media tarde en la universidad, oficina o en el gimnasio.

El estudio y la inteligencia de mercado demuestran que el proyecto es viable, debido a que el producto cumple con todas las exigencias de ingreso al mercado británico. Adicionalmente, la proveeduría por parte de las asociaciones de la economía popular y solidaria mantiene una producción adecuada y amigable con el medio ambiente.

La capacidad de producción de las frutas deshidratadas definidas en el plan de negocio; cubre con el 10% de las tiendas de conveniencia como son: “Tesco express” y “Sainsbury’s local”; siendo una oportunidad para la empresa en incrementar la producción; y a la vez, abastecer con todas las tiendas del mercado británico.

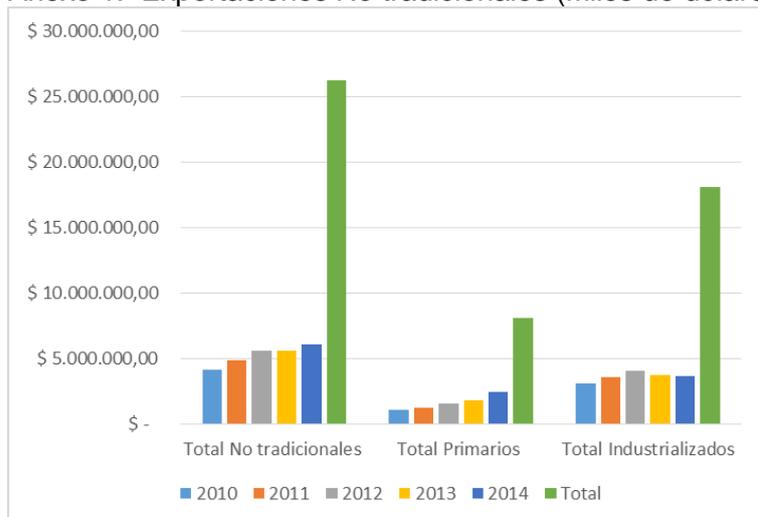
Por lo expuesto, técnicamente el proyecto es factible, existen las condiciones físicas (equipos y maquinaria) fabricadas en el Ecuador, así como el personal especializado y capacitado para iniciar las operaciones tanto en la producción como en la exportación de frutas deshidratadas hacia el Reino Unido.

## REFERENCIAS

- alimentos, L. (2016). *Organización de alimentos*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de <http://alimentos.org.es/pina>
- argentinos, P. d. (2016). *PROARGEX*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.proargex.gob.ar/estudios/Informe%20REINO%20UNIDO.pdf>
- Biscuits, S. U. (2014). *The Grocer*.
- Desarrollo, Secretaría Nacional de Planificación y. (2012). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- Ecuador, A. C. (2015). *Asamblea Nacional*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- ECUADOR, I. C. (2014). *Perfil Logístico de Reino Unido*.
- empresas, E. d. (2014). *TRADE MAP*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)
- GLOBALG.A.P. (2015). *GLOBALG.A.P.* Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://www.globalgap.org/es/for-producers/crops/FV/>
- Group, T. B. (2015). *Buhler Sortex Ltda.*
- Helpdesk, T. E. (2015). *European Commission*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20151001&languageId=es&cmd=chap&taricCode=0813405000&partnerId=EC&reporterId=GB&simulationDate=01%2F10%2F2015&submit=Buscar>
- inversiones, I. d. (2014). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC\\_PPM2013\\_PI%C3%91A\\_REINOUNIDO\\_I.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_PI%C3%91A_REINOUNIDO_I.pdf)
- inversiones, I. d. (2015). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- Inversiones, I. d. (2016). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC\\_PPM2015\\_CAFE\\_REINO-UNIDO.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_PPM2015_CAFE_REINO-UNIDO.pdf)
- Inversiones, I. d., & ECUADOR, P. (2015). *Sector Asociativo y Comercio Justo*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/ANUARIOComercioJusto2015.pdf>
- Lee Krajewski, M. M. (2008). *Administración de Operaciones*. México : Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Migrante, S. N. (2013). *Guía del Emprendedor Ecuatoriano*. Londres .
- sostenibles, C. d. (2014). *Perfil del Consumidor Europeo*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de CIMS: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/252002/Perfil.pdf>
- Tenezaca, E. R. (2010). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/712/1/56T00235.pdf>
- TESCO. (2015). *tescoplc*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2015, de <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=276>
- Unido, O. C. (2014). *Guía comercial de Reino Unido*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Exportaciones No tradicionales (Miles de dólares FOB)



Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014

### Anexo 2. Regiones de la Economía Popular y Solidaria



Tomado de: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2015

### Anexo 3. Listado de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2014.

Importadores	Indicadores comerciales					
	Valor exportada en 2014 (miles de USD)	Saldo comercial en 2014 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Ecuador (%)	Cantidad exportada en 2014	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	1994	1352	100	165	Toneladas	12085
Estados Unidos de América	1113	1099	55,8	90	Toneladas	12367
Reino Unido	618	618	31	54	Toneladas	11444
Países Bajos (Holanda)	115	115	5,8	10	Toneladas	11500
Japón	58	58	2,9	5	Toneladas	11600
Suiza	34	34	1,7	2	Toneladas	17000
Hong Kong (China)	28	28	1,4	2	Toneladas	14000
Francia	13	13	0,7	1	Toneladas	13000
Australia	11	11	0,6	1	Toneladas	11000
Chile	2	2	0,1	0	Toneladas	
Alemania	2	2	0,1	0	Toneladas	

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas TRADE MAP, 2014.

### Anexo 4. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Reino Unido

Exportadores	Indicadores comerciales								
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Reino Unido (%)	Cantidad importada en 2014	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2010-2014 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2010-2014 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2013-2014 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2010-2014 (% p.a.)
Mundo	52872	100	9415	13	10	9		100	10
Países Bajos	10619	20,1	2639	5	3	6	7	4,1	20
Alemania	7221	13,7	564	-4	-6	4	6	6,2	6
Sudafrica	6670	12,6	802	63	44	62	9	2	14
China	4359	8,2	432	18	2	-14	2	11,7	5
India	3526	6,7	602	7	-4	-2	12	1,4	-7
Francia	2803	5,3	251	15	-20	-38	10	1,5	5
Polonia	2654	5	397	67	78	14	17	0,9	32
Turquía	1731	3,3	282	14	11	72	8	2,2	37
Italia	1603	3	124	-1	-4	-8	14	1	9
Dinamarca	1552	2,9	238	8	47	-13	23	0,6	31

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas TRADEMAP, 2014

### Anexo 5. Arancel Ad Valorem Total

Pais exportador	Número de líneas arancelarias nacionales correspondientes	Equivalentes ad valorem totales	Nivel de protección	Importaciones de Reino Unido desde el país socio (valor en US\$ '000)
Croacia	5	0%	0%	
Cuba	5	3.28%	10 - 51%	
Dinamarca	5	0%	0%	1.780
Djibouti	5	0%	0%	
Dominica	5	0%	0%	
Ecuador	5	0%	0%	101
Egipto	5	0%	0%	16
El Salvador	5	0%	0%	
Emiratos Árabes Unidos	5	3.28%	10 - 51%	3
Eritrea	5	0%	0%	

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas TRADEMAP, 2014

## Anexo 6. Régimen Arancelario

País socio	CODIGO DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	RÉGIMEN ARANCELARIO	Arancel aplicado (como reportado)	Arancel aplicado (convertido)
Ecuador	0813401000	Dried peaches, incl. nectarines	MFN duties (Applied)	56	56
Ecuador	0813403000	Dried pears	MFN duties (Applied)	64	64
Ecuador	0813405000	Dried pawpaws	MFN duties (Applied)	2	2
Ecuador	0813406500	Dried tamarinds, cashew apples, lychees, jackfruit, sapodillo plums, passion fruit, carambola and pitahaya	MFN duties (Applied)	0	0
Ecuador	0813409500	"Dried fruit, edible (excl. nuts, bananas, dates, figs, pineapples, avocados, guavas, mangoes, mangosteens, papaws ""papayas"", tamarinds, cashew apples, lychees, jackfruit, sapodillo plums, passion fruit, carambola, pitahaya, citrus fruit, grapes, apricots, plums, apples, pears and peaches, unmixed)"	MFN duties (Applied)	24	24
Ecuador	0813401000	Dried peaches, incl. nectarines	Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable development	0	0
Ecuador	0813403000	Dried pears	Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable development	0	0
Ecuador	0813405000	Dried pawpaws	Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable development	0	0
Ecuador	0813409500	"Dried fruit, edible (excl. nuts, bananas, dates, figs, pineapples, avocados, guavas, mangoes, mangosteens, papaws ""papayas"", tamarinds, cashew apples, lychees, jackfruit, sapodillo plums, passion fruit, carambola, pitahaya, citrus fruit, grapes, apricots, plums, apples, pears and peaches, unmixed)"	Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable development	0	0

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas TRADEMAP, 2014

## Anexo 7. Exportadores De Frutas Deshidratadas 2014 - 2015

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
813400000	LAS DEMÁS FRUTAS U OTROS FRUTOS	ASOC. DE PROD.DE PLANTAS MEDICINALES DE CHIMBORAZO
		B2B ECUADOR S.A.
		FRUTTIMANIA S.A.
		FUNDACION MAQUITA CUSHUNCHIC MCCH
		PALIZ VON HUESSLIN BASTIEN ANDREA
		PRODUCTOS SKSFARMS CIA. LTDA.
		TERRAFERTIL S.A.

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2015

## Anexo 8. Países Exportadores De Frutas Deshidratadas hacia Reino Unido

Exportadores	Indicadores comerciales	
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Reino Unido (%)
Mundo	52872	100
Países Bajos	10619	20,1
Alemania	7221	13,7
Sudafrica	6670	12,6
Colombia	1388	2,6
Ecuador	532	1

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas TRADEMAP, 2014.

## Anexo 9. POLL

Good morning / good afternoon, my name is Santiago Quishpe Parra and I study at the University of the Americas in Quito, capital of Ecuador in South America. Today we are talking to people like you to know what you think about some products. We would like your feedback. All information you provide to me will be used only for statistical and academic purposes and will not be shared with anyone, your identity will remain anonymous.

POLL No.

DATE:

### FILTERS:

A. We are looking for people related to certain topics, could you tell me if...?

You live in United Kingdom.

YES **CONTINUE** NO ✕

### MAIN POLL:

Q1. Do you know about the non-traditional dried fruits from Ecuador?

1. YES

2. NO

Q2. In which state do you like the fruits?

1. Deshidrated

2. Dry

3. With Fruit peel

Q3. Among the non-traditional dried fruits, which ones do you prefer? (On a scale of 1 to 6 lists the fruit of your choice)

Mango	
Papaya	
Physalis	
Pitahaya	
Grenadine	
Pineapple	

Q4. Where do you buy dehydrated fruits...? (On a scale of 1 to 4 lists the place of your choice)

Markets	
Supermarkets	
Food services	
Convenience stores	

Q5. On a scale of 1 to 5, how much will are you willing to buy non-traditional dried fruits distributed from Ecuador? (1 being not willing and 5 completely willing)

1	2	3	4	5

Q6. What do you think about before buy non-traditional dried fruits? (On a scale of 1 to 5 lists the most important to you)

Quality of products	
Price	
Expirate date	
Packaging	
Nutritional value	

Q7. What size of packaging do you think is the best for non-traditional dried fruits? (MARK WITH AN X)

20 g	
40 g	
100 g	
130 g	
170 g	
200 g	

Q8. How often do you buy non-traditional dried fruits? (MARK WITH AN X)

Weekly	
Biweekly	

Montly	<input type="checkbox"/>
Quarterly	<input type="checkbox"/>

Q9. In which seasons do you buy dried fruits? (You can choose more than one)

Winter	<input type="checkbox"/>
Spring	<input type="checkbox"/>
Summer	<input type="checkbox"/>
Autumn	<input type="checkbox"/>

Q10. What are the prices obtained in each season?

Season	Price	
Winter	20 g - £0,85	<input type="checkbox"/>
Spring	20 g - £0,70	<input type="checkbox"/>
Summer	20 g - £0,65	<input type="checkbox"/>
Autumn	20 g - £0,70	<input type="checkbox"/>

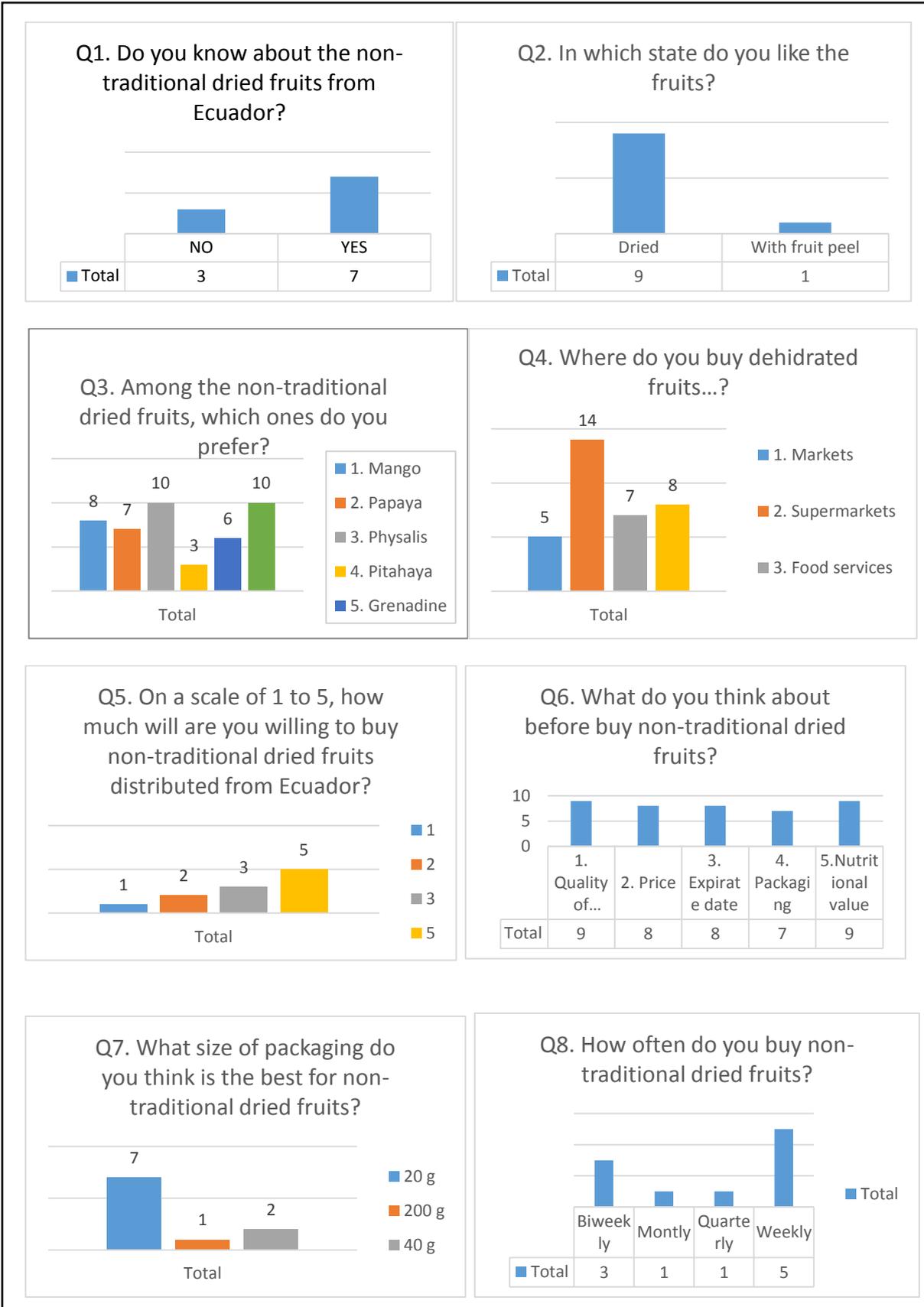
Identification Data	
Sex:	<input type="text"/>
Age:	<input type="text"/>
Mail:	<input type="text"/>

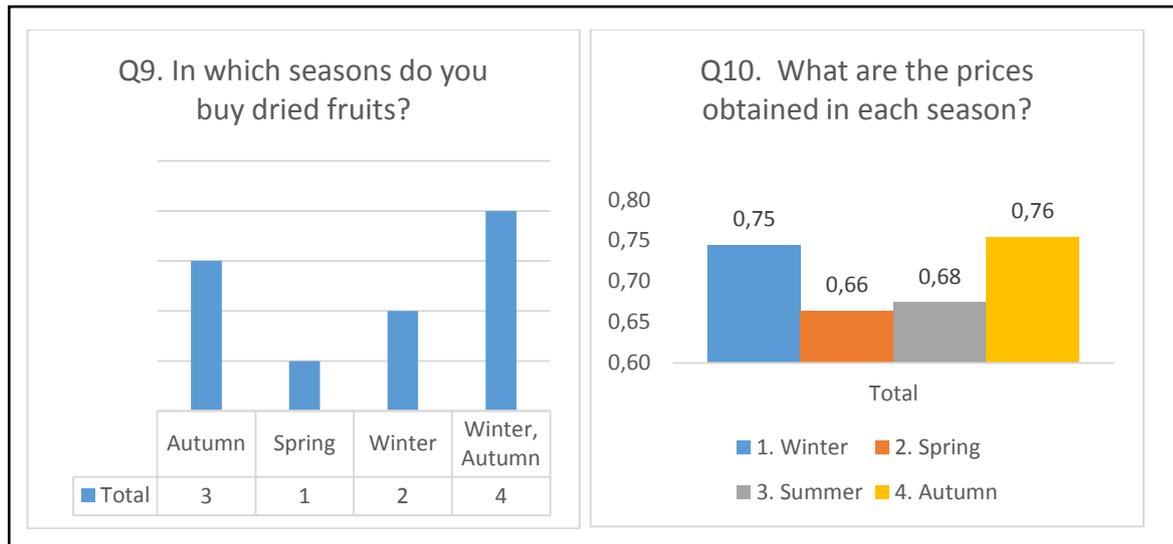
END OF THE POLL

THANKS

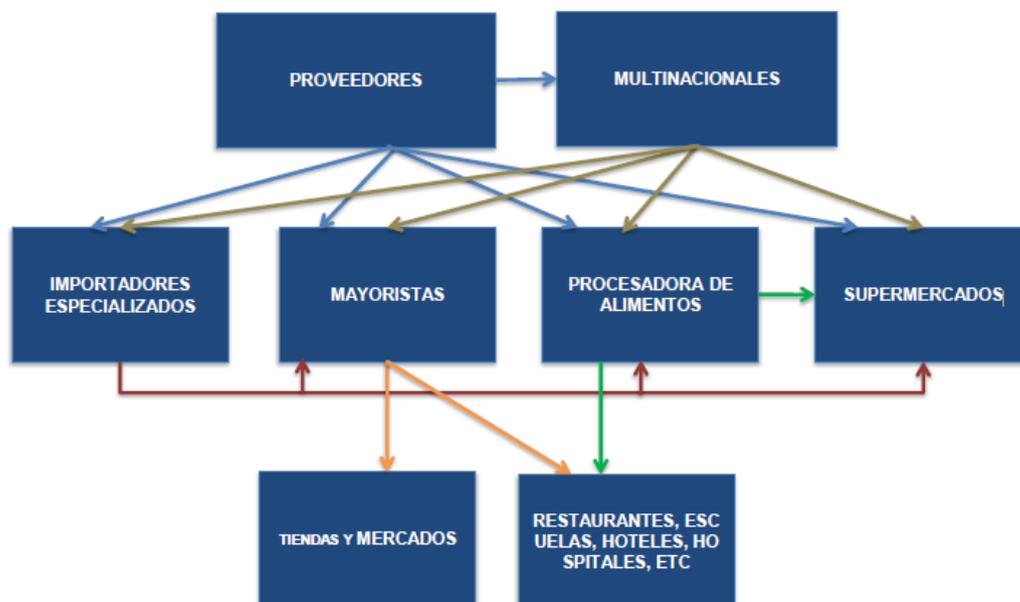
---

Anexo 10. Resultado de las encuestas





### Anexo 11. Canal de distribución en el Reino Unido



Tomado de: Oficina comercial de Reino Unido

## Anexo 12. Flujo de estado de resultados

PERÍODO	AÑO 1 (2016)	AÑO 2 (2017)	AÑO 3 (2018)	AÑO 4 (2019)	AÑO 5 (2020)
Ventas	\$ 486.017,28	\$ 503.027,88	\$ 520.633,86	\$ 538.856,05	\$ 557.716,01
Costo de Ventas MP	\$ 260.522,37	\$ 271.047,47	\$ 265.732,81	\$ 276.468,42	\$ 281.997,79
Mano OD	\$ 126.573,22	\$ 133.652,52	\$ 138.767,43	\$ 144.086,92	\$ 149.619,20
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 225.494,91	\$ 231.980,42	\$ 254.901,05	\$ 262.387,63	\$ 275.718,22
Sueldos y salarios	\$ 95.371,92	\$ 100.772,28	\$ 104.779,57	\$ 108.947,15	\$ 113.281,44
Depreciaciones	\$ 5.714,33	\$ 5.714,33	\$ 6.714,33	\$ 4.591,00	\$ 4.591,00
Amortización	\$ 546,40	\$ 546,40	\$ 546,40	\$ 546,40	\$ 546,40
Gastos (Procedimientos de Exportacion)	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00	\$ 27.600,00
Importador especializado (Comisión)	\$ 1.382,40	\$ 1.382,40	\$ 1.382,40	\$ 1.382,40	\$ 1.382,40
Gastos Generales (Suministros de oficina, mantenimiento de activos, alarma, transporte)	\$ 18.120,00	\$ 18.120,00	\$ 18.120,00	\$ 18.120,00	\$ 18.120,00
Servicios básicos	\$ 22.700,85	\$ 22.700,85	\$ 22.700,85	\$ 22.700,85	\$ 22.700,85
Promoción y publicidad	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
<b>UTILIDA OPERATIVA (EBIT)</b>	\$ 48.659,01	\$ 49.744,15	\$ 67.657,49	\$ 73.099,82	\$ 82.096,13
<b>Gastos financieros</b>					
Gastos intereses	\$ 9.215,90	\$ 7.558,56	\$ 5.709,43	\$ 3.646,33	\$ 1.344,48
<b>UAI (Base Imponible)</b>	\$ 39.443,11	\$ 42.185,59	\$ 61.948,06	\$ 69.453,50	\$ 80.751,65
Participación trabajadores	\$ 5.916,47	\$ 6.327,84	\$ 9.292,21	\$ 10.418,02	\$ 12.112,75
Impuestos	\$ 7.711,13	\$ 8.247,28	\$ 12.110,85	\$ 13.578,16	\$ 15.786,95
<b>UTILIDADES</b>	\$ 33.526,64	\$ 35.857,76	\$ 52.655,85	\$ 59.035,47	\$ 68.638,90

## Anexo 13. Estado de situación financiera

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	\$ 203.196,99	\$ 729.596,22	\$ 854.982,84	\$ 1.060.046,40	\$ 1.344.488,57	\$ 1.684.701,62
<b>Activos corrientes</b>	\$ 160.264,99	\$ 255.106,98	\$ 455.622,41	\$ 735.814,77	\$ 1.081.584,07	\$ 1.471.445,92
Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Excedente de efectivo	\$ 153.469,46	\$ (18.904,79)	\$ 172.689,27	\$ 441.829,13	\$ 776.102,66	\$ 1.162.238,00
CxC	\$ -	\$ 194.406,91	\$ 201.211,15	\$ 208.253,54	\$ 215.542,42	\$ 223.086,40
Inventarios	\$ 6.795,54	\$ 79.604,86	\$ 81.721,99	\$ 85.732,10	\$ 89.938,99	\$ 86.121,52
<b>Activos no corrientes</b>	\$ 42.932,00	\$ 474.489,23	\$ 399.360,43	\$ 324.231,63	\$ 262.904,50	\$ 213.255,70
Propiedad planta y equipo	\$ 40.200,00	\$ 445.256,83	\$ 376.684,83	\$ 308.112,83	\$ 253.342,50	\$ 210.250,50
Eq. Comp	\$ 8.450,00	\$ 84.894,33	\$ 54.422,33	\$ 23.950,33	\$ 7.280,00	\$ 2.288,00
Maquinaria	\$ 31.750,00	\$ 360.362,50	\$ 322.262,50	\$ 284.162,50	\$ 246.062,50	\$ 207.962,50
Intangibles	\$ 2.732,00	\$ 29.232,40	\$ 22.675,60	\$ 16.118,80	\$ 9.562,00	\$ 3.005,20
Gastos de constitución	\$ 2.732,00	\$ 32.784,00	\$ 32.784,00	\$ 32.784,00	\$ 32.784,00	\$ 32.784,00
Amortización acum GC	\$ -	\$ (3.551,60)	\$ (10.108,40)	\$ (16.665,20)	\$ (23.222,00)	\$ (29.778,80)
<b>PASIVOS</b>	\$ 92.933,67	\$ 1.202.503,39	\$ 1.131.434,09	\$ 1.110.246,01	\$ 1.070.079,97	\$ 1.005.103,67
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 2.718,21	\$ 211.454,78	\$ 322.843,59	\$ 505.227,47	\$ 692.190,49	\$ 880.626,36
CxP proveedores	\$ 2.718,21	\$ 127.367,78	\$ 130.745,69	\$ 137.161,41	\$ 143.891,95	\$ 147.660,44
CxP Empleados	\$ -	\$ 84.087,00	\$ 192.097,90	\$ 368.066,06	\$ 548.298,54	\$ 732.965,92
<b>Pasivos no corrientes</b>	\$ 90.215,45	\$ 991.048,61	\$ 808.590,50	\$ 605.018,55	\$ 377.889,49	\$ 124.477,32
Deuda a largo plazo	\$ 90.215,45	\$ 991.048,61	\$ 808.590,50	\$ 605.018,55	\$ 377.889,49	\$ 124.477,32
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 110.263,33	\$ 1.356.686,59	\$ 1.359.017,70	\$ 1.375.815,80	\$ 1.382.195,42	\$ 1.391.798,85
Capital Suscrito	\$ 110.263,33	\$ 1.323.159,95	\$ 1.323.159,95	\$ 1.323.159,95	\$ 1.323.159,95	\$ 1.323.159,95
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ 33.526,64	\$ 35.857,76	\$ 52.655,85	\$ 59.035,47	\$ 68.638,90
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 4.077,32	\$ 62.556,99	\$ (39.910,45)	\$ (211.241,82)	\$ (386.709,08)	\$ (571.418,44)
INCREMENTO	\$ -	\$ 3.405,07	\$ (13.967,23)	\$ (14.299,43)	\$ (14.645,12)	\$ (19.943,31)

## Anexo 14. Flujo de efectivo

PERIODO	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ (4.077,32)	\$ (221.033,75)	\$ (225.933,12)	\$ (218.818,62)	\$ (225.674,21)	\$ (222.690,11)
Utilidad Neta	\$ -	\$ 33.526,64	\$ 35.857,76	\$ 52.655,85	\$ 59.035,47	\$ 68.638,90
+ Depreciación	\$ -	\$ 5.714,33	\$ 5.714,33	\$ 6.714,33	\$ 4.591,00	\$ 4.591,00
+ Amortizaciones	\$ -	\$ 546,40	\$ 546,40	\$ 546,40	\$ 546,40	\$ 546,40
- Δ CxC	\$ -	\$ 194.406,91	\$ 201.211,15	\$ 208.253,54	\$ 215.542,42	\$ 223.086,40
- Δ Inventario	\$ 6.795,54	\$ 79.604,86	\$ 81.721,99	\$ 85.732,10	\$ 89.938,99	\$ 86.121,52
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 2.718,21	\$ 8.154,64	\$ 533,53	\$ 559,71	\$ 587,18	\$ (2.676,33)
+ Δ CxP EMPLEADOS	\$ -	\$ 5.036,00	\$ 14.348,00	\$ 14.690,72	\$ 15.047,15	\$ 15.417,83
+ Δ CxP 15% PT	\$ -					
+ Δ CxP SRI	\$ -					
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (42.932,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ (1.000,00)	\$ (1.000,00)	\$ (1.000,00)
- Adquisición PPE	\$ 42.932,00	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 200.478,78	\$ (14.322,13)	\$ (15.979,47)	\$ (17.828,60)	\$ (19.891,70)	\$ (22.193,55)
+ Δ Doc por Pagar	\$ -	\$ 0				
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 90.215,45	\$ (14.322,13)	\$ (15.979,47)	\$ (17.828,60)	\$ (19.891,70)	\$ (22.193,55)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ 0				
+ Δ Capital	\$ 110.263,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 153.469,46	\$ (235.355,88)	\$ (241.912,59)	\$ (237.647,22)	\$ (246.565,91)	\$ (245.883,66)
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 216.451,09	\$ 414.601,86	\$ 679.476,35	\$ 1.022.668,58	\$ 1.408.121,66
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 153.469,46	\$ 2.405,65	\$ 172.689,27	\$ 441.829,13	\$ 776.102,66	\$ 1.162.238,00

## Anexo 15. Flujo de caja

PERIODO	INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>						
EBIT (UAI)	-	48.659,01	49.744,15	67.657,49	73.099,82	82.096,13
(-) Impuesto	-	16.811,69	17.186,60	23.375,66	25.255,99	28.364,21
= NOPAT (UONDI)	-	31.847,32	32.557,55	44.281,83	47.843,83	53.731,92
(+) Gasto Depreciación y amortización	-	5.714,33	5.714,33	6.714,33	4.591,00	4.591,00
<b>FEO NETO</b>	-	37.561,66	38.271,88	50.996,16	52.434,83	58.322,92
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>						
Inv. Inicial Capital de trabajo	4.077,32	62.556,99	(39.910,45)	(211.241,82)	(386.709,08)	(571.418,44)
Variación de Capital de Trabajo	-	3.405,07	(13.967,23)	(14.299,43)	(14.645,12)	(19.943,31)
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	4.077,32	65.962,06	(53.877,68)	(225.541,25)	(401.354,20)	(591.361,75)
<b>III. Gastos de Capital</b>						
Inversión Inicial	42.932,00	474.489,23	399.360,43	324.231,63	262.904,50	213.255,70
Variación Gastos de Capital	-	(546,40)	(546,40)	\$ 453,60	\$ 453,60	\$ 453,60
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	42.932,00	473.942,83	398.814,03	324.685,23	263.358,10	213.709,30
<b>III. Deuda</b>						
Capital	90.215,45	991.048,61	808.590,50	605.018,55	377.889,49	124.477,32
Pagos de capital	-	\$ 14.322,13	\$ 15.979,47	\$ 17.828,60	\$ 19.891,70	\$ 22.193,55
Pagos de interés	-	9.215,90	7.558,56	5.709,43	3.646,33	1.344,48
Escudo Fiscal	-	(3.184,09)	(2.611,48)	(1.972,61)	(1.259,81)	(464,52)
<b>FLUJO DE LA DEUDA NETO</b>	90.215,45	1.011.402,55	829.517,05	626.583,97	400.167,71	147.550,83
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	137.224,77	640.983,43	415.097,22	127.353,64	(212.109,75)	(599.197,30)

Anexo 16. Descripción capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Materia Prima	24.710,40
Servicios Basicos	4.729,34
Sueldos	10.547,77
Cuota del préstamo	\$ 5.884,51
Interes por préstamo	2.449,63
Gastos de Constitución	802,00
Gastos Operacionales (contenedor, preparacion documentación)	6.900,00
Licencias	1.930,00
Comisión Importado Especializado	345,60
Suministro de Oficina	1.800,00
Gastos Generales (Suministros de oficina, mantenimiento de activos, alarma, transporte)	18.120,00
Publicidad y promoción	5.400,00
<b>Total</b>	<b>83.619,25</b>

Anexo 17. Costo Promedio ponderado de capital

Cálculo de las variables del modelo (CAPM)

• Estimación de las betas:

$$\beta_e = \left[ 1 + (1-t) \frac{D}{E} \right] \beta_a$$

Donde:  $\beta_e$  = Beta Apalancada  
 $t$  = Tasa de impuesto a la renta  
 $D/E$  = Nivel de apalancamiento o

$$WACC = W_d \times R_d + W_e \times (R_s + R_f(1-t))$$

[www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)

BETA DESAPALANCADA	65,00%
NIVEL DE APALANCAMIENTO	0,00%
IMPUESTOS	36,25%
<b>BETA APALANCADA</b>	<b>65,00%</b>

R <sub>s</sub>	16,95%
S	54,00%
R <sub>d</sub>	10,28%
D	46,00%
t	36,25%
<b>CPPC</b>	<b>12,17%</b>

El modelo de precios de bienes de capital (CAPM)

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

$r_f$  = Tasa libre de riesgo  
 $\beta$  = Beta  
 $r_m - r_f$  = Premio por riesgo

TASA LIBRE RIESGO	2,00%
BETA APALANCADA	65,00%
RENDIMIENTO DEL MERCADO	25,00%
<b>CAPM</b>	<b>16,95%</b>