



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Plan de exportación de productos gourmet a base de plátano, al mercado  
español**

**AUTOR:**

**Borja Montesdeoca, John Dennys**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**

**TUTORA:**

**Ing. Echeverría Bucheli, Mónica, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**A los 11 días del mes de marzo del año 2021**



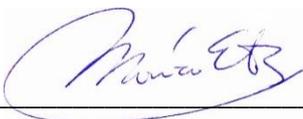
**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Borja Montesdeoca, John Dennys**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

**TUTORA**

f.   
\_\_\_\_\_

**Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.**

**Guayaquil, a los 11 días del mes de marzo del año 2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**Yo, Borja Montesdeoca, John Dennys**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, previo a la obtención del título de **Plan de exportación de productos gourmet a base de plátano, al mercado español**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de marzo del año 2021**

**EL AUTOR**

f.   
\_\_\_\_\_

**Borja Montesdeoca John Dennys**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Borja Montesdeoca, John Dennys**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de exportación de productos gourmet a base de plátano, al mercado español** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los A los 11 días del mes de marzo del año 2021**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Borja Montesdeoca John Dennys**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**Certificación de Anti plagio**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado , **Plan de exportación de productos gourmet a base de plátano, al mercado español** presentado por el estudiante **Borja Montesdeoca, John Dennys**, fue enviado al Sistema Anti plagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 2%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

**URKUND**

---

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Trabajo de Tesis Pregrado Borja Montesdeoca John Dennys.docx (D96577739)  
Submitted: 2/26/2021 2:07:00 AM  
Submitted By: john.borja@cu.ucsg.edu.ec  
Significance: 2 %

Sources included in the report:

LOPEZ\_TORRES TESIS FINAL.docx (D78170357)  
TESIS COMPLETA 09-12-2020 (1).docx (D89404145)  
TESIS FINAL CON CORRECCIONES (15 JULIO 2020).pdf (D78215447)  
TESIS ROCÍO LÚA FINAL PLAN DE EXPORTACION.docx (D59395713)  
Tesis Kevin Barzola Aguirre 8 de Octubre del 2020.docx (D81065552)  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11308/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-481.pdf>  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3594/1/T-ULVR-3146.pdf>  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12324/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-511.pdf>

Instances where selected sources appear:  
12



---

**Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.**

**TUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por brindarme la oportunidad de vivir y concluir una etapa llena de muchas alegrías, sufrimientos, sacrificios, pero sobre todo de poder llegar al final de mi carrera.

Agradezco infinitamente a mis padres, Magaly y Dennys que siempre creyeron en mí y aunque el camino se hizo largo han estado aquí de forma incondicional.

Agradezco a mi familia por ser parte importante en la obtención de este título, mi hermana, cuñado, sobrinos, tíos, siempre les diré gracias por creer en mí.

Agradezco a mis compañeros que hoy se convirtieron en grandes amigos y colegas en esta noble carrera, por brindarme su apoyo y motivación constante en cada reunión que teníamos, sinceramente los aprecio mucho y me han inspirado a concluirla... muchas gracias

Agradezco a todos y cada una de las personas que me han acompañado en mis pasos para alcanzar este objetivo, sin duda forman parte de este sueño alcanzado, gracias por apoyarme en cada instante de mi trabajo, en cada idea que digo, que hago, por eso y más, muchas gracias. Pd. que se vengan las maestrías.

Finalmente quiero expresarle mi admiración y agradecimiento a mi tutora que me orientó hasta el final, convirtiéndose en una persona muy respetable y admirable.

**Borja Montesdeoca John Dennys**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi Trabajo de Titulación a Dios por haberme permitido estar con los míos en tiempos muy difíciles y en medio de una pandemia que aún no termina.

Esta Tesis va dedicada a ellos a Magaly y Dennys, son mi vida y felicidad aquí en la tierra, gracias por haberme guiado durante toda mi trayectoria, siendo mi luz en la oscuridad, mi fortaleza en mis caídas, mi aliento cada vez que he querido renunciar, ahí han estado sin importar nada, enseñándome que cada paso que doy, ellos van a estar conmigo.

A ellos también les dedico mi esfuerzo, mi estudio, mi dedicación, pero sobre todo les dedico mi felicidad, los amo.

**Borja Montesdeoca John Dennys**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f.  \_\_\_\_\_

**Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.**

TUTORA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.**

DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Rodriguez Bustos, Andrea Johanna, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Alcivar Aviles, Maria Teresa, Mgs.**

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**Calificación**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>NOTA FINAL DEL TUTOR</b>
BORJA MONTESDEOCA JOHN DENNYS	

---

**Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.**

**TUTORA**

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	X
Índice de Tablas.....	XV
Índice de Figuras .....	XVII
Resumen .....	xix
Abstract .....	xx
Introducción.....	2
Capítulo I.....	4
Generalidades del trabajo .....	4
Antecedentes .....	4
Planteamiento del problema .....	5
Formulación del problema.....	7
Sistematización.....	7
Objetivos .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos.....	7
Justificación.....	8
Delimitación .....	9
Capítulo II.....	10
Marco teórico, conceptual y metodológico .....	10
Bases teóricas del proyecto .....	10
Teoría de la balanza de pagos.....	10
Teoría de la ventaja absoluta .....	11
Teoría del proteccionismo .....	12
Teoría de la internacionalización .....	13
Marco conceptual .....	14
El proceso de exportación: fases y ventajas .....	14

Definición e importancia de plan de exportación.....	16
La logística .....	19
Producto gourmet .....	20
Marco contextual.....	21
Producción nacional del banano y plátano ecuatoriano .....	21
Comercio internacional del banano y plátano .....	24
Marco metodológico.....	27
Capítulo III. ....	28
Diagnóstico de demanda internacional de productos gourmet a base de plátano .	28
Diseño, tipo y método de investigación .....	28
Fuentes de información .....	29
Técnicas para la recolección y análisis de datos .....	29
Procedimiento de investigación.....	30
Descripción del mercado español.....	31
Población y muestra .....	34
Técnicas de muestreo .....	35
Herramientas y procedimientos para procesar la información .....	36
Resultados de la Investigación .....	38
Perfil del Comprador .....	38
Demanda Potencial.....	39
Preferencias .....	40
Conclusiones de la encuesta .....	42
Capítulo IV. ....	44
Selección de estrategia para el acceso efectivo al mercado español .....	44
Análisis de la internacionalización de la microempresa .....	44
Factores físicos que inciden en la internacionalización .....	44
Factores psíquicos que inciden en la internacionalización.....	48

Nivel de preparación para la internacionalización .....	49
Análisis PESTAL .....	52
Entorno Político – Legal.....	52
Entorno Económico .....	54
Entorno Social .....	56
Entorno Tecnológico .....	57
Análisis Cinco Fuerzas de Porter .....	60
Poder de negociación de los proveedores.....	60
Poder de negociación de los clientes .....	60
Amenaza de nuevos entrantes .....	61
Amenaza de productos sustitutos .....	61
Rivalidad entre competidores .....	61
Análisis D.A.F.O.....	63
Capítulo V. ....	65
Plan de exportación .....	65
Análisis del potencial exportador: La Manaba Gourmet.....	65
Misión, visión, objetivos .....	66
Misión.....	66
Visión .....	66
Objetivos empresariales .....	66
Organigrama y definición de cargos .....	67
Cargo y responsabilidades de los miembros de la organización .....	67
Dimensión Logística.....	69
Registro Sanitario – Ecuador.....	69
Normativa de Servicio Ecuatoriano de Normalización-INEN: Etiquetado... 71	
Término de negociación – INCOTERM .....	74
Proceso de exportación.....	75

Estrategias de Marketing .....	77
Producto.....	77
Precio.....	78
Plaza .....	79
Promoción .....	81
Capítulo VI.....	83
Plan Financiero.....	83
Estimación de la demanda.....	83
Inversión Inicial.....	84
En propiedad, Planta y Equipos .....	84
Estructura del Capital .....	85
Financiamiento del proyecto .....	85
Gastos Operativos.....	86
En Sueldos y Salarios del personal administrativo .....	86
En Sueldos y Salarios del Personal de Producción .....	86
En Gastos de Administración .....	88
En Gastos de Logística .....	88
En Costos de Producción.....	89
Estimación de los ingresos .....	89
Proyecciones financieras .....	91
Estado de Situación Financiera .....	91
Estado de Resultados.....	92
Flujo de Efectivo .....	93
Evaluación Financiera .....	94
Tasa de descuento.....	94
Análisis de rentabilidad .....	94
Conclusiones .....	95

Recomendaciones .....	97
Referencias .....	98
Apéndices .....	104

## Índice de Tablas

Tabla 1. Elementos básicos de un plan de exportación.....	17
Tabla 2. Producción de plátano en toneladas durante el 2014 – 2019, por provincia	22
Tabla 3. Procedimiento de la investigación .....	30
Tabla 4. Datos de la población que reside en España .....	33
Tabla 5. Dimensiones y Preguntas del cuestionario.....	37
Tabla 6. Factores físicos que inciden en la internacionalización .....	44
Tabla 7. Aspectos Económicos .....	54
Tabla 8. Análisis FODA.....	63
Tabla 9. Matriz Estratégica FODA .....	64
Tabla 10. Obligaciones del exportador e importador en negociación FOB .....	75
Tabla 11. Características principales del producto .....	77
Tabla 12. Estimación del costo y precio del producto .....	79
Tabla 13. Estimación de la cantidad de cajas y empaques que caben dentro de un contenedor.....	81
Tabla 14. Población objetivo .....	83
Tabla 15. Distribución del mercado global .....	83
Tabla 16. Cálculo de la demanda mensual.....	84
Tabla 17. Inversión en propiedad, planta y equipos.....	84
Tabla 18. Estructura de capital.....	85
Tabla 19. Fuentes de financiamiento .....	85
Tabla 20. Condiciones de financiamiento.....	85
Tabla 21. Amortización del préstamo bancario .....	86
Tabla 22. Gastos de sueldos y salarios del personal administrativo .....	86
Tabla 23. Gastos de sueldos y salarios del personal de producción.....	88
Tabla 24. Gastos de Administración .....	88
Tabla 25. Gastos de Logística .....	89
Tabla 26. Gastos de Producción.....	89
Tabla 27. Estimación de los ingresos mensuales .....	89
Tabla 28. Cálculo del costo y precio unitario del paquete .....	90
Tabla 29. Ingresos estimados para el primer año .....	90
Tabla 30. Proyección del Estado de Situación Financiera .....	91
Tabla 31. Proyección del Estado de Resultados.....	92

Tabla 32. Proyección del Flujo de Efectivo .....	93
Tabla 33. Costo Capital Promedio Ponderado .....	94
Tabla 34. Payback – recuperación de la inversión .....	94
Tabla 35. Análisis de la TIR y VAN del proyecto .....	94

## Índice de Figuras

Figura 1. Explicaciones para la exportación de productos.....	16
Figura 2. Principios de la Logística.....	19
<i>Figura 3. Producción de Plátano 2014 – 2019.....</i>	<i>22</i>
Figura 4. Exportaciones de banano del Ecuador durante el período 2014 – 2019.....	24
<i>Figura 5. Exportaciones del banano ecuatoriano hacia España, período 2014 – 2019.</i> .....	<i>25</i>
<i>Figura 6. Partidas Arancelarias que se relacionan con los derivados del plátano. ....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 7. Exportaciones del banano ecuatoriano hacia España, período 2014 – 2019</i> .....	<i>26</i>
Figura 8. Ubicación de España .....	33
Figura 9. Países con mayor número de concesiones de nacionalidad española en el período 2002 - 2019 .....	34
Figura 10. Perfil del comprador .....	39
Figura 11. Demanda Potencial .....	40
Figura 12. Preferencias del consumidor.....	42
Figura 13. Distancia entre Ecuador y España .....	45
Figura 14. Tiempo de tránsito entre Ecuador y España .....	46
Figura 15. Recorrido entre el Puerto de Valencia y la ciudad de Madrid, España ....	46
Figura 16. Tiempo que tomaría el transporte aéreo de Guayaquil hasta Madrid.....	47
Figura 17. Las nueve ventanas estratégicas de Solberg.....	50
Figura 18. Fachada de un Supermercado de la cadena LIDL en Madrid, España.....	51
Figura 19. Balanza comercial no petrolera entre Ecuador y España, período 2014 – 2019.....	55
Figura 20. Principales productos ecuatorianos exportados a España.....	56
Figura 21. Uso del internet.....	58
Figura 22. Sector de telecomunicaciones y contribución al PIB .....	58
Figura 23. Gasto en Investigación y Desarrollo del Ecuador hasta el 2014 .....	59
Figura 24. Logotipo de La Manaba Gourmet.....	65
Figura 25. Catálogo de productos y precio de La Manaba Gourmet .....	66
Figura 26. Organigrama del Dpto. de Exportaciones.....	67
Figura 27. Información que debe contener la etiqueta del producto.....	72
Figura 28. Términos de negociación FOB .....	74

Figura 29. Valor de la firma digital.....	75
Figura 30. Pantalla de ECUAPASS para la transmisión de la DAE.....	76
Figura 31. Ilustración del empaque del producto.....	78
Figura 32. Ilustración del canal de distribución.....	80

## **Resumen**

La presente propuesta busca diseñar un plan de exportación de productos gourmet a base de plátano a través de la empresa “La Manaba Gourmet”, para ingresar a la comunidad de ecuatorianos residentes en Madrid-España en el año 2021.

El plátano verde es considerado una verdura que se cosecha de forma abundante en el suelo ecuatoriano, siendo su consumo muy demandado para la elaboración de diferentes platillos criollos; sin embargo, en países europeos su cosecha es escasa, por tal motivo se identifica un posible nicho de mercado en España – Madrid, por ser una zona comprendida por ecuatorianos que migraron hace muchos años al país europeo en busca de mejores oportunidades. Es así como se evaluó la manera en la que un plan de exportación de productos gourmet a base de plátano favorecería el acceso al mercado español.

Se realizó un análisis estratégico para identificar los factores que fortalecen o afectan el desarrollo de la propuesta, además de analizar el entorno y todos los elementos que generan cualquier tipo de impacto en el proyecto, para de esta manera aprovechar las oportunidades y fortalezas y desarrollar estrategias que permitan mitigar aquellas debilidades y amenazas del entorno económico, político, tecnológico y social.

A través de un estudio de mercado se pudo analizar la demanda del producto gourmet en el país europeo e identificar las necesidades del cliente, sus gustos y preferencias teniendo así una dirección más específica para desarrollar un plan de exportación que guarde relación con todos los requerimientos legales, de marketing, promoción y financiamiento, para así incrementar la competitividad del Ecuador a través de una oferta internacional con mayor valor comercial.

### **Palabras Claves:**

Producto Gourmet, Internacionalización, Estrategia, Perfil de Compra, Demanda, Valor Agregado.

## **Abstract**

This proposal seeks to design an export plan for gourmet banana-based products through the company "La Manaba Gourmet", to enter the community of Ecuadorians residing in Madrid-Spain in the year 2021.

The green banana is considered a vegetable that is abundantly harvested in the Ecuadorian soil, being its consumption in high demand for the elaboration of different creole dishes, however, in European countries its harvest is scarce, for this reason a possible niche is identified market in Spain - Madrid, as it is an area comprised of Ecuadorians who migrated to the European country many years ago in search of better opportunities. This is how the way in which an export plan for gourmet banana-based products will favor access to the Spanish market will be evaluated.

A strategic analysis will be carried out to identify the factors that strengthen or affect the development of the proposal, in addition to analyzing the environment and all the elements that generate any type of impact on the project, in order to take advantage of the opportunities and strengths and develop strategies. that allow mitigating those weaknesses and threats in the economic, political, technological and social environment.

Through a market study, it will be possible to analyze the demand for the gourmet product in the European country and identify the customer's needs, their tastes and preferences, thus having a more specific direction to develop an export plan that is related to all legal requirements, marketing, promotion and financing, in order to increase the competitiveness of Ecuador through an international offer with greater commercial value.

### **Keywords:**

Gourmet Product, Internationalization, Strategy, Purchase Profile, Demand, Added Value.

## **Introducción**

Los avances tecnológicos se han convertido en el punto de partida para fomentar procesos de innovación que mejoren los niveles de competitividad de una industria en particular o de una nación, a través de la creación de bienes y servicios que aporten valor a los consumidores, dando como resultado la creación de un conjunto de estrategias de diferenciación para sobresalir en los mercados, tanto a nivel nacional como en el exterior (Palacios & Reyes, 2016).

En Ecuador, el éxito del comercio con valor agregado incide en la planeación estratégica que es un prototipo no tradicional de modelos de negocios que buscan cambiar la actual matriz productiva direccionándola hacia procesos más técnicos donde el estado natural del insumo sea modificado para convertirlo en un nuevo producto, de esta manera la industrialización toma un papel importante, ya que promueve el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación (Consejo Nacional de Planificación, 2017).

Desde la perspectiva de Acosta (2013) la economía ecuatoriana es extractivista, debido a que se enfoca en un modelo primario exportador, donde los productos se ofrecen en su estado natural, presentando bajos niveles de innovación y escaso valor agregado. A través del Plan de Desarrollo el estado busca revertir esta realidad nacional promocionando los sectores estratégicos de la industria para sustituir las importaciones e impulsar la apertura de nuevos mercados (Braña et al., 2016).

En este contexto, el presente trabajo se enfoca en el diseño de un plan de exportación de productos gourmet a base de plátano hacia el mercado español, como una oportunidad para innovar las prácticas productivas de este sector, y contribuir en la entrada de divisas para el Ecuador, a fin de compensar los resultados adversos del registro de exportaciones menos importaciones entre el periodo: 2010 - 2019, cuya posible causa sea la ineficiencia de sus cadenas productivas.

La investigación se desarrolla en cinco capítulos que abordan las siguientes temáticas: en el primer capítulo, se describen los antecedentes, el problema de investigación y los objetivos; en el segundo capítulo, se abordan las teorías que respaldan la propuesta de exportación; en el tercer capítulo, se analiza la demanda internacional de productos gourmet a base de plátano utilizando una metodología de carácter descriptivo a través del levantamiento de una encuesta dirigida a un grupo de

residentes ecuatorianos en la comunidad de Madrid España; en el cuarto capítulo se formulan las estrategias que permitirán el acceso del producto al mercado español, para lo cual se elabora un análisis del entorno bajo el modelo PEST y las Cinco Fuerzas de Porter para derivar en un análisis estratégico FODA que ayude a escoger una estrategia adecuada para ingresar a este mercado; y, el quinto capítulo, se describe el plan de exportación en toda su dimensión, abordando la situación del potencial exportador, la dimensión logística, las estrategias de marketing y el plan financiero.

# Capítulo I.

## Generalidades del trabajo

### Antecedentes

La economía ecuatoriana se destaca por un modelo extractivista del cual sobresalen dos actividades en particular: (1) el comercio al por mayor y menor, con una participación del 36 % y (2) la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, con el 15 %, representando en conjunto el 51 % de todas las actividades comerciales que se realizan en el país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018). Estos datos dejan en evidencia la importancia de innovar y tecnificar los sectores productivos para ser más competitivos en los mercados internacionales, dado que la participación de las industrias manufactureras apenas llega al 8 % a nivel nacional.

Dentro del sector agrícola, la producción, comercialización y exportación del banano y plátano es el que mayor relevancia tiene desde que, en la década de 1950, se presentó el *boom* bananero que aún se mantiene vigente y ha consolidado a Ecuador como el mayor exportador de esta fruta a nivel mundial (Luna & Vega, 2016). Baquero y Mieles (2014) argumentan que la bonanza del sector bananero del Ecuador tuvo mayor protagonismo después de la segunda guerra mundial, donde las exportaciones de esta fruta crecieron a una tasa promedio del 5 % anual entre 1950 y 1970.

Para el año 2019, las cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO, manifiestan que el Ecuador es responsable de abastecer el 35 % de la demanda mundial de banano y plátano, representando un ingreso de divisas que supera los \$ 3,200 millones anuales. Las cifras de Banco Central del Ecuador (2019) coinciden con estos datos y determinan que las exportaciones de banano y plátano también crecieron a una tasa del 5 % entre el período 2015 – 2019, siendo 2017 el año con la mayor tasa de crecimiento, siendo el 11 %.

De ahí que el dinamismo del banano y plátano es vital para la economía nacional, tanto en la generación de divisas como en la creación de inversión y empleo. Por esta razón, es importante innovar en los sectores productivos tradicionales para lograr un aumento en los niveles de competitividad que aumenten la entrada de divisas de forma sostenible para reducir los déficits de la balanza comercial que, si bien hasta 2019 presentó un superávit por \$ 820.1 millones; a lo largo del período 2015 – 2019 se

evidencia un déficit total por \$ 96.1 millones, lo que refleja la necesidad de impulsar los sectores industriales.

En 2013, el gobierno de turno implantó la idea de transformar la matriz productiva, para lo cual se diseñó el Plan Nacional de Desarrollo como mecanismo que dinamice los sectores estratégicos, uno de ellos la manufactura, con el propósito de agregar valor a los bienes y servicios ecuatorianos y mejorar los saldos de la balanza de pagos (Braña et al., 2016). De momento, esta propuesta no se ha consolidado totalmente porque falta mejorar las condiciones de promoción de las exportaciones, mediante una política pública y reformas tributarias que generen mayor confianza por parte de los productores nacionales para que se motiven a crear bienes terminados para mejorar el posicionamiento del país en los mercados internacionales.

### **Planteamiento del problema**

Actualmente, el banano y plátano ecuatoriano están posicionados como *Premium* en los mercados internacionales, sea por su textura, sabor, firmeza o tamaño, pero este prestigio se ha logrado en la exportación del producto en su estado natural, mientras que en la comercialización de derivados de banano y plátano todavía es incipiente (Baquero & Mieles, 2014). Esta situación deja en evidencia posibles falencias que tiene el actual modelo económico del país, y determina la necesidad de crear estrategias que ayuden a fortalecer los sectores comerciales, a través de la promoción de una oferta exportable basada en productos terminados.

En este contexto, el problema central de la investigación se define como el bajo porcentaje de valor agregado que tiene la oferta exportable de la industria ecuatoriana, a causas de diversos factores entre los que se puede mencionar el desarrollo de políticas públicas y programas de desarrollo productivo que faciliten el acceso a crédito para adquirir infraestructura, equipamiento y fortalecer el conocimiento técnico que sirva de base para la elaboración de productos terminados.

Por ello, se debe aprovechar el potencial que tiene el plátano para la creación de una amplia variedad de platillos que cumplan los más altos estándares de calidad para exportarlos como productos gourmet que aporten valor, no sólo al consumidor, sino también al país por la entrada sostenible de divisas que se genera, y el efecto multiplicador que trae consigo toda nueva inversión.

De acuerdo con Revista Líderes (2019) una de las posibles causas que derivan en el bajo porcentaje de valor agregado en la producción nacional, radica en las limitaciones crediticias a las que están expuestas algunas empresas ecuatorianas, ya que en el año 2018 más del 50 % realizaban sus actividades en un contexto informal, y en sectores agrícolas como el bananero esta situación es muy recurrente. José Grunauer, director de Posicionamiento Estratégico de Musáceas del Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG, lo confirma y argumenta que “la falta de formalización es uno de los principales problemas del sector bananero y el productor irregular no tiene opción a acceder a convenios, excepciones tributarias y kits de fertilizantes que ofrece el MAG” (El Telégrafo, 2020, p. 10).

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC reveló que hasta el año 2017 alrededor del 11 % de unidades económicas tenía como actividad la industrialización y transformación de productos, y tan solo el 10 % de las compañías ha realizado una mejora en sus procesos productivos; es decir, se mantienen con esquemas tradicionales y fábricas que necesitan ser transformadas para lograr una producción más eficiente y amigable con el medio ambiente.

De no corregirse esta situación a tiempo es posible que, a futuro, el país no solo pierda competitividad en los mercados internacionales, sino que también se aumente el déficit del saldo de la balanza comercial y la economía perciba los estragos de una fuerte recesión económica, donde los más perjudicados serían los consumidores finales, debido a la falta de propuestas innovadoras que generen inversión, empleo y ayuden a dinamizar la economía ecuatoriana.

A pesar de esto, no todo es negativo porque el Valor Agregado Bruto - VAB del sector manufacturero aporta con el 11.6 % del Producto Interno Bruto - PIB nacional, lo que refleja que hay ciertas actividades que, poco a poco, están tomando conciencia acerca de este tema y diseñan estrategias para lograr una industrialización sostenible en el país, como el caso de la elaboración de productos alimenticios (Banco Central del Ecuador, 2019).

Camino, Armijos, Parrales y Herrera (2020) manifestaron que Ecuador es un país en vías de desarrollo y por lo tanto, la industrialización se vuelve uno de los pilares más importantes, debido a que sobre este proceso recae la mayor parte del desarrollo económico y, es aquí, donde comienza el cambio de la matriz productiva y de las

necesidades de la economía para competir internacionalmente. Ante esta situación, es menester el desarrollo de proyectos que aporte valor a la industria ecuatoriana, principalmente para generar una oferta diferenciadora que comercialice al exterior no solo recursos en su estado natural, sino productos elaborados con calidad avalada por las entidades internacionales competentes.

### ***Formulación del problema***

¿De qué manera un plan de exportación de productos gourmet a base de plátano, permitiría el ingreso de la empresa La Manaba Gourmet, a la comunidad de ecuatorianos residentes en Madrid – España en el año 2021?

### ***Sistematización***

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del plan de exportación y los productos gourmet?
- ¿Cuál es la demanda internacional de productos gourmet a base de plátano?
- ¿Qué estrategias comerciales se requieren para que el producto ingrese exitosamente al mercado español?
- ¿Qué recursos financieros requiere el plan de exportación para establecer su rentabilidad?

### **Objetivos**

#### ***Objetivo general***

Diseñar un plan de exportación de productos gourmet a base de plátano, de la empresa La Manaba Gourmet, para ingresar a la comunidad de ecuatorianos residentes en Madrid-España en el año 2021.

#### ***Objetivos específicos***

- Analizar los fundamentos teóricos del plan de exportación a través de revisión bibliográfica y levantar el marco referencial de proyectos similares de los últimos cinco años.
- Diagnosticar la demanda internacional de productos gourmet a base de plátano utilizando los registros de los últimos cinco años de las bases de datos de comercio exterior.
- Seleccionar una estrategia para el acceso efectivo al mercado español, analizando técnica y financieramente diversas alternativas.

- Proponer un plan de exportación con base en los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.

### **Justificación**

El desarrollo de esta investigación es importante porque el dinamismo del sector de banano y plátano tiene potencial para incorporar productos terminados de gran calidad en los mercados internacionales, tomando como base el prestigio ya adquirido en la exportación de esta fruta, pero al elaborar productos gourmet se promueve la tecnificación e innovación de los procesos productivos, con miras a transformar la matriz productiva. De acuerdo con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, los ejes que persigue el cambio de paradigma se relacionan con: la agregación de valor en la industria nacional, la sustitución de importaciones y la diversificación de la oferta exportable (Consejo Nacional de Planificación, 2017).

Es por ello que este proyecto guarda relación con el Eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 que establece “una economía al servicio de la sociedad, a través del fomento de la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible”. Esto es vital porque así se dinamiza la economía y se aporta a la formalización de sectores como la producción de banano y plátano, debido a que serán los principales proveedores de este proyecto y a quienes se necesita como aliado estratégico para que el éxito de este proyecto.

La Carta Magna del Ecuador, en su artículo 283 manifiesta que el sistema económico del país es social y solidario, ante lo cual se reconoce al capital humano como sujeto y fin para lograr un equilibrio entre la sociedad y el mercado, para promover el buen vivir (Asamblea Constituyente, 2008); y en el campo económico, el sector bananero podría favorecerse de la innovación de sus procesos productivos, a partir del desarrollo de propuestas que incluyan técnicas de pre cocción dentro de su cadena de valor.

Por otro lado, se ha escogido como mercado objetivo a España, debido a que es uno de los países donde reside un importante número de compatriotas ecuatorianos, y el aporte nostálgico de degustar productos tradicionales del Ecuador podría motivar a la importación de productos gourmet a base de plátano desde el país ibérico, como una forma de acercarlos a la gastronomía ecuatoriana que tanto añoran porque en estos países europeos es muy difícil y costoso de conseguir.

Cabe acotar que este trabajo guarda relación con las líneas de investigación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su carrera de Comercio y Finanzas Internacionales, específicamente en la línea “identificación, estudio y análisis de sectores exportadores no tradicionales en el Ecuador”, dado que el volumen de exportación de derivados de plátano aún es incipiente y hay escasa o nula información disponible, por lo que se debe hacer una investigación de campo.

Finalmente, con el desarrollo de esta investigación, lo que se busca es promover la oferta exportable basada en productos terminados, pero a su vez tomando como base el prestigio que ya tienen el banano y plátano ecuatoriano en los mercados internacionales para que, con ese sello de calidad, sea menos complicada su entrada hacia el mercado objetivo. Por ello, el trabajo también servirá de base para futuras líneas de investigación y su réplica en otros sectores productivos para que los empresarios ecuatorianos tomen en serio el desafío de incorporar valor a sus bienes y servicios, a fin de mejorar los niveles de competitividad a nivel mundial y principalmente para lograr un crecimiento económico sostenible que ayude a superar la situación de pobreza y desempleo que existe en el país.

### **Delimitación**

La presente investigación se desarrolla a partir de la problemática definida como la necesidad de innovar en la producción con valor agregado, mediante una propuesta de exportación de productos gourmet a base de plátano. Para comprender la situación del sector se revisarán boletines estadísticos del Banco Central del Ecuador, Pro Ecuador, *Trade Map* y el Ministerio de Agricultura y Ganadería durante el período 2015 – 2019, con el propósito de analizar la evolución de las cifras de producción, exportación, mercados de destino del plátano y las variaciones presentadas a lo largo de estos cinco años para tener una expectativa del alcance que podría tener el producto propuesto.

El plan de exportación tiene como referencia a la empresa La Manaba Gourmet que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador; el mercado meta es la comunidad de migrantes ecuatorianos residentes en Madrid y la forma de obtener datos acerca de sus patrones de comportamiento y el grado de aceptación de los productos gourmet derivados del plátano, especialmente referente a factores de decisión de compra, precio, cantidad, tipo de producto de interés, empaque, entre otros

es con la utilización de formularios electrónicos de la plataforma digital *Google Forms*.

## **Capítulo II.**

### **Marco teórico, conceptual y metodológico**

#### **Bases teóricas del proyecto**

Por medio de este capítulo se estudiarán las teorías que tienen un vínculo fundamental con las variables de investigación; en este caso, se requiere del diseño de un plan de exportación, variable independiente, para que se logre un ingreso exitoso al mercado español, variable dependiente, razón por la cual las teorías estarán relacionadas a estos aspectos. En este contexto, las teorías clásicas que justifican los procesos de internacionalización, el concepto y esquema básico de un plan de exportación, el entorno en que se desarrolla el sector relativo al plátano y elaboración de derivados; los requerimientos legales que exige España para permitir la entrada de productos extranjeros en sus fronteras y finalmente una introducción al marco metodológico de la investigación

#### ***Teoría de la balanza de pagos***

Se conoce como Balanza de Pagos a aquel documento donde se registran sistemáticamente las diversas transacciones comerciales que un país realiza en un período en particular, normalmente, un año y que están vinculadas con el intercambio comercial con otros países del planeta (Garcés Cano, 2015). Esta balanza se desagrega en: balanza de cuenta corriente, balanza de cuenta financiera, balanza de cuenta capital y balanza de cuentas de errores y omisiones.

Quizás la balanza comercial es la más conocida y nombrada en el ámbito del comercio exterior, debido a que corresponde al saldo o diferencia entre el valor de los bienes exportados versus los importados. En este escenario se tiene dos tipos de balanza: positiva y negativa. Pero esta balanza pertenece al grupo de la Balanza Corriente, la cual se compone de: (a) la balanza de bienes que abarca el registro de las mercancías que entran y salen de un país, como resultados del intercambio comercial; y (b) la balanza de renta que implica los pagos e ingresos realizados como resultado de la inversión extranjera directa - IED (Palacios & Reyes, 2016).

Como se mencionó previamente, la balanza comercial puede ser positiva y negativa, según los diferentes escenarios que surjan durante el intercambio de bienes.

Si el valor FOB *free on board* de las exportaciones es mayor que el valor de las importaciones, se dice que la balanza comercial es positiva porque su saldo dio como resultado un superávit. Por el contrario, si el valor FOB de las importaciones es superior a las exportaciones, entonces se tiene una balanza negativa porque su saldo es deficitario. En este escenario, significa que las condiciones de intercambio comercial no son las más propicias para una nación y como tal, deberían tomarse medidas de carácter proteccionista, para evitar que su industria nacional se vea perjudicada y derive en una fuerte recesión o crisis económica. De esta forma, la fórmula de la balanza comercial es la siguiente:

$$B/C = X - M$$

### ***Teoría de la ventaja absoluta***

De acuerdo con el argumento clásico de Smith (1776) una nación tiene una ventaja absoluta sobre los demás factores de producción cuando es capaz de producir grandes cantidades de este con iguales recursos que sus vecinos. En este contexto, la teoría explica que cada nación debería especializarse en aquellos productos o sectores que le representan una ventaja, sea porque gozan de condiciones naturales, disponen de una infraestructura idónea para su producción o disponen del capital humano que hace factible su producción masiva (Rice & Alejandro, 2013).

En este contexto, de acuerdo con este principio todas las naciones deberían salir favorecidas en el intercambio comercial, a fin de equilibrar su balanza comercial y las condiciones de eficiencia a escala mundial, en términos de factores productivos. Por tal razón, se plantea un primer intento de generalizar la división del trabajo en el contexto internacional, los cuales se maximizan cuando se detectan condiciones estructurales asimétricas en las habilidades comerciales de cada nación y, por el contrario, se presentan dificultades para la movilidad internacional del factor trabajo.

Sin embargo, la teoría de la ventaja absoluta se considera como uno de los argumentos más liberales, dado que promueve un mundo libre y alejado del proteccionismo, donde la especialización, la productividad y la competitividad son elementos claves para consolidar un crecimiento económico sostenible (Pereyra, 2015). En pocas palabras, lo que propone esta teoría es que un país debe especializarse en aquellos productos que es más competitivo, al mismo tiempo que importa aquellos en los que no sobresale.

Por ello, algunos críticos manifiestan que la ventaja absoluta es superada por teorías como la ventaja comparativa de David Ricardo, la misma que argumenta que una nación exportará un producto, no sólo con base en la productividad de sus bienes, sino en función al resto de sectores internos del propio país. Es decir, en la ventaja comparativa es más importante ser productivo en todo el sistema y no solo en un solo producto, dado que un país exportará en mejores condiciones, cuando su economía en conjunto sea más productiva.

### ***Teoría del proteccionismo***

El proteccionismo es un comportamiento que una nación adopta en situaciones complicadas, dado que su industria nacional y la libre competencia está muy comprometida o perjudicada por el ingreso desmedido de bienes importados, ante lo cual requiere de medidas extremas para frenarlo y así lograr una situación de bienestar nacional, inversión y empleo (Chiatchoua et al., 2019). Si bien, en economía liberal el proteccionismo es muy criticado porque es una forma de poner obstáculos al libre comercio, las medidas proteccionistas no son malas si se aplica para sectores estratégicos, considerados así porque son vitales para impulsar la industrialización y generación de fuentes de empleo, o en casos donde se intenta crear riqueza en una nación.

No obstante, Pereyra (2015) argumentó que hay ocasiones donde el proteccionismo trae problemas para la economía local, cuando el freno de las importaciones no va acompañada de una política de desarrollo de la industria nacional, entonces, los perjudicados son los consumidores finales. En este sentido, el proteccionismo debe ser una medida temporal y no convertirse en una política de Estado, ya que se deben corregir aquellos problemas en que un país es menos eficiente para ser competitivo y así, fomentar el libre comercio. De esta forma, las medidas proteccionistas son:

- **Arancel:** es un impuesto que gravan los bienes importados; dicho rubro puede ser específico, si aplica para un tipo de producto en particular; fijo, si lo pagan todos los productos indistintamente de la categoría; o si es *ad-valorem* que se trata de un porcentaje que debe pagarse al momento de pasar por la aduana.
- **Cuotas o cupos de importación:** se trata de permitir la importación de ciertos bienes hasta completar una cantidad en particular (Mosquera, 2017). Esta

cantidad puede ser en unidades (volumen de bienes) o en valor FOB en miles o millones de dólares, según sea el caso.

- **Políticas comerciales**, enfocadas en promover el desarrollo de la industria nacional, pero evitando prácticas como el dumping, que se relacionan con el aprovechamiento de subsidios o subvenciones gubernamentales para abaratar el costo de un producto y dañar un mercado.
- **Salvaguardias**: medidas que deben aplicar como último recurso para frenar la entrada desmesurada de bienes importados. Su aplicación se justifica sólo si realmente se constata un daño grave a la producción nacional.
- **Barreras no arancelarias**, más conocidas como obstáculos de carácter técnico se aplican para detener momentáneamente el ingreso desmedido de productos extranjeros, y por eso se aplican medidas fitosanitarias, normas de origen, licencias, y todo aquello que sea requerido para garantizar la entrada de un producto a dicho país (Chiatchoua et al., 2019).

### ***Teoría de la internacionalización***

El comercio internacional significa una oportunidad para los negocios que tienen una visión de internacionalizar su marca, productos o servicios (Martínez, 2013); sin embargo, la premisa principal de las organizaciones que internacionalizan sus productos no sólo debe ser aumentar las ventas y los beneficios económicos, a través de la apertura de nuevas fronteras comerciales, sino también determinar la forma más eficiente de distribuir dicho producto, para controlar los costos y evitar un aumento en el precio de mercado, que sea poco atractivo para el consumidor.

De ahí que la internacionalización se vale mucho de la logística como herramienta que ayuda a cumplir este cometido. Por esta razón, la internacionalización también podría convertirse en una estrategia de marketing porque generaría un ambiente de mayor prestigio ante posibles inversionistas, locales o extranjeros, porque consideran que si el producto se comercializa en mercados internacionales es porque tiene excelente calidad y eso puede ayudar a generar lealtad de los clientes en el ámbito donde se desenvuelve la organización (Morales-López et al., 2019).

Pero una estrategia de internacionalización implica varios riesgos y cambios importantes, por lo que es determinante que los inversionistas tengan muy claro el panorama acerca de los factores claves para el traspaso de las fronteras comerciales y de esta forma, diseñar una estrategia acertada para la internacionalización, la misma

que puede estar fundamentada en el modelo del marketing mix que hace referencia al producto, precio, plaza y promoción (Rave et al., 2018).

Frohmann et al., (2016) argumentaron que la internacionalización de una empresa se vuelve una realidad una vez que se diseña y ejecuta un plan de exportación, porque es en este documento donde describe paso a paso todo lo que se debe hacer para que una empresa logre penetrar un mercado de forma exitosa y sea capaz de competir en el exterior. Así se intenta promover exportaciones seguras y sostenibles, para recuperar la inversión en el corto y mediano plazo.

No obstante, el exportador debe conocer con claridad los requisitos para acceder al mercado meta, sin mayores objeciones, cumpliendo la normativa vigente para evitar cualquier inconsistencia que impida su internacionalización. Por ello, el plan de exportación trae consigo algunos beneficios como: apoyar la toma de decisiones para minimizar los errores frente a posibles imprevistos; mejorar la preparación de la empresa para la adaptación al cambio, proveer un esquema de evaluación constante para la organización y disciplinar sistemáticamente el propósito de la organización.

### **Marco conceptual**

En este apartado se analizan los principales conceptos, características y aspectos que son relevantes para definir aquellos términos que derivan de las variables de investigación, en este caso: plan de exportación, logística, y producto gourmet.

#### ***El proceso de exportación: fases y ventajas***

A diferencia del concepto anterior, aquí se describen las fases que se relacionan con el proceso de exportación. En este contexto, la teoría económica explica que un país decide exportar cuando tiene alguna ventaja sobre aspectos como: tecnología, recursos variados, alta demanda, economía de escala y políticas favorables.

La tecnología es considerada como el mayor elemento que promueve una ventaja competitiva, dado que mientras más alto sea el grado de tecnicismo, más valor se agrega a los bienes y servicios; los recursos variados hacen referencia a todo aquello que una economía posee en abundancia, sean recursos humanos, económicos, naturales, etc.(Barullas, 2016); las economías a escala por su parte, se logran cuando una nación es capaz de producir en gran medida que reduce sus costos de operación y finalmente, las políticas favorables que implantan los gobiernos son claves para

dinamizar la economía y mejorar las condiciones del mercado, como se resume en la Figura 1. (Galindo & Viridiana, 2015).

**Figura 1.**  
*Explicaciones para la exportación de productos*

Tecnología	Recursos	Alta Demanda	Economía de Escala	Políticas favorables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Países que tienen importantes avances tecnológicos en su infraestructura y son más productivas en la creación de bienes y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ejemplo, personas, materias primas, tecnología, comunicaciones, entre otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ocurrir comercio entre los países que demandan diversos bienes y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan cuando la producción hace posible incrementar el volumen de las cantidades de un producto a bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos comerciales que facilitan el ingreso a los mercados de destino, sin tantas restricciones.</li> </ul>

Nota. Adaptado de Galindo y Viridiana, 2015

Es importante que una compañía disponga de un plan de exportación en el cual se describan los parámetros que aportarán al ingreso exitoso de un producto en el mercado meta, considerando requisitos legales, sanitarios, fitosanitarios, de calidad y demás aspectos que determinen que cumplen con las normas locales y aseguran su comercialización sin generar algún riesgo de contaminación o afectación a la salud humana. En el siguiente apartado se define el rol del plan de exportación.

### ***Definición e importancia de plan de exportación***

Los procesos de exportación son relevantes para la economía de una nación porque impulsan la cantidad de reservas de divisas, así como el crecimiento del bienestar social, lo que aporta al crecimiento de la industria local, eleva los índices de productividad y mejora las tasas de empleo. Carvajal et al. (2019) argumentaron que también se trata de un proceso de aprendizaje que incluye la perspectiva humana y tecnológica.

Páramo (2013) explicó que el plan de exportación es un requisito que garantiza el acceso exitoso a un mercado en particular; de ahí que la planeación estratégica, así como la identificación de los factores del entorno que podrían jugar a favor o en contra de los intereses de la organización son vitales para formular estrategias que ayuden a competir en los mercados internacionales; sin embargo, es importante que el plan contenga cierta información que es clave como la competencia, los precios del mercado, demanda, logística y requisitos legales, sanitarios o fitosanitarios que se

requieren para que un producto ingrese sin mayores restricciones (Navarro et al., 2017).

Por otro lado, el emprendimiento exportador puede definirse como aquel proceso donde los directivos de una empresa deciden aplicar una estrategia de internacionalización para acceder a mercados internacionales, y así aprovechar las oportunidades que se generan ya que la exportación puede ser motivada por diversos factores, entre los que se mencionan: un mercado nacional muy saturado, un nicho de mercado poco aprovechado en el extranjero, una gran demanda del producto en el mercado internacional, o un exceso de oferta nacional de un determinado bien (Quejada & Ávila, 2016).

Pero la intensidad exportadora debe medirse también a través de indicadores financieros, donde las ventas por exportación son evaluadas con relación a los costos de operación que implica dicho proceso de internacionalización, a fin de establecer qué resulta más rentable, si venderlo localmente o en el extranjero y ante lo cual decidir a qué mercado se le da mayor prioridad (Galindo & Viridiana, 2015). Finalmente, la elaboración de este plan tiene como ventaja identificar el grado de preparación que puede tener un negocio respecto a lo que se ofrece en los mercados internacionales, para hacer un análisis de los riesgos inmersos y cómo solventarlos, para mejorar la relación con los proveedores, agentes de ventas y entidades financieras (Solistica, 2019). A continuación, la Tabla 1 presenta dos ejemplos de estructura de un plan de exportación:

**Tabla 1.**  
*Elementos básicos de un plan de exportación*

<b>Estructura A</b>	<b>Estructura B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situación actual y antecedentes de la compañía</li> <li>▪ Comercialización</li> <li>▪ Tareas tácticas</li> <li>▪ Presupuesto</li> <li>▪ Calendario</li> <li>▪ Información complementaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de la situación actual del potencial exportador</li> <li>▪ Dimensión logística: requisitos, normativas y términos de negociación implícitos en la exportación</li> <li>▪ Estrategias de Marketing</li> <li>▪ Plan Financiero</li> </ul>

Nota: Adaptado de Páramo, 2013 y Solistica, 2019

Para efectos de esta investigación se considera que la estructura B está más asociada con el propósito de estudio, dado que se desea adoptar una estrategia de exportación

que garantice una entrada eficiente de productos gourmet derivado del plátano, al mercado español. Su uso se justifica en el hecho de ser más completa que la estructura A, debido a que integra aspectos relativos a la dimensión logística como la normativa legal para que un producto ingrese sin mayores complicaciones en el mercado español, así como también define el término de negociación y las estrategias de marketing que se recomiendan para captar el interés del mercado meta.

Esta estructura fue propuesta por Páramo, en su investigación “El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación del marketing internacional” publicada en 2013. De acuerdo con el plan de exportación escogido, los parámetros a desarrollar dentro del presente trabajo serían los siguientes:

- Estudiar los probables vendedores externos, identificar su trayectoria comercial a través de un detalle explicativo de su gestión administrativa, de producción y ventas que pueda especificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa ofertante como tal.
- Realizar una investigación de mercado es muy importante para valorar los gustos y necesidades de los consumidores, así como el nivel de consumo y todas las variables que puedan ser obtenidas del mercado meta, es necesario tomar en consideración la guía de información macroeconómica del país al que pertenece el ofertante, como: inflación, compra de productos sustitutos desde el extranjero a través de partida impositiva, toda esta información es necesaria para comercializar en el país donde se desea exportar.
- Logística: Este proceso involucra todos los trámites necesarios para que se pueda desarrollar con normalidad el traslado de la mercadería vendida al extranjero, a través de los términos de negociación *Incoterms*, donde se desarrolla el embarque y posterior desembarque de la mercadería (Chang, 2013).

Los beneficios de planificar una estrategia de exportación se vinculan con las siguientes peculiaridades:

- Disminuye las equivocaciones en los diferentes procesos organizacionales que involucra la toma de decisiones, es así como se mejora el flujo de información, para que el personal pueda gestionar los diferentes trámites sin mayor novedad.
- Le brinda a la entidad información clara y ordenada para que pueda gestionar todos los trámites de forma organizada, evitando pérdidas de tiempo o

devolución de la mercadería, retención por parte de aduana y demás dificultades que se puedan presentar en el proceso de exportación.

- Ofrece a la entidad una guía metódica para valorar de forma continua todas las actividades que se desarrollen.
- Facilita la gestión de procedimientos que la empresa debe enviar, para así no tener eventualidades fortuitas que generen inconvenientes en el proceso de comercialización hacia el exterior de los productos (Díaz Gómez et al., 2008).

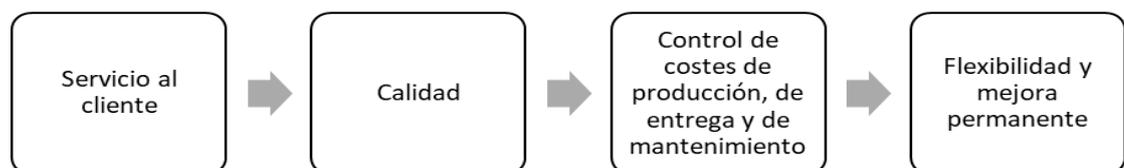
### ***La logística***

Carro y González (2016) dieron a conocer su perspectiva sobre temas relacionados a la distribución y logística en la exportación de productos, por medio de los siguientes conceptos: *Council of Logistics Management*:

La logística de los procesos está estrechamente vinculados a la cadena de suministros, estos se encargan de planear, organizar, generar esquemas de control e implementar de forma coordinada el flujo de actividades que se llevaran a cabo, siendo estas el acopio de productos, comunicación y demás fuentes de información necesarias de acuerdo con el inicio y el destino del bien para así complacer al cliente final (Ballesteros-Riveros & Ballesteros-Silva, 2004, p. 201).

Según lo expuesto los cuatro principios básicos de la logística son servicio al cliente, calidad, control de costos de producción, entrega y de mantenimiento, y flexibilidad y mejora permanente, los que han sido resumidos en la Figura 2.

**Figura 2.**  
*Principios de la Logística.*



Nota. Tomado de Carro y González, 2016.

Pinheiro et al. (2016) consideró que los objetivos en los que se acopla todo procedimiento logístico tiene su razón de ser en las características que a continuación se detallan:

- Garantizar el uso adecuado de lo que se va a exportar: productos, bienes muebles, materia prima y cualquier artículo que se vaya a exportar.

- Respalda la fiabilidad de la comunicación donde se pueda dar al cliente la certeza que las resoluciones tomadas en el proceso logístico van a garantizar el traslado seguro y oportuno de la encomienda.
- Respalda el abastecimiento necesario de todos los requerimientos que se necesitan para llevar a cabo de la mejor forma el importe de acción y ofrecer una mayor permanencia en el mercado, con el fin de ofrecer un mayor valor añadido al consumidor final.
- Custodiar las principales características del producto o bien exportable a fin de que no se vea afectada en el traslado, maniobra o trayecto del viaje, de igual forma la empresa debe mantener calidez en el trato con el cliente para comunicar de todas las formas posibles seguridad, calidad y eficiencia en el trabajo.
- Avalar una excelente gestión donde las acciones y actividades de valor ofrezcan al cliente una sostenible comunicación que le dé a conocer a detalle el seguimiento que se realiza para así ofrecer una valoración exitosa sobre la gestión realizada, esto implica actualización de reglamentos, normas y leyes de trámite aduanero de forma constante por parte del personal de la empresa.
- Valorar que la complacencia que los consumidores tienen del servicio sea la ideal y que todas sus necesidades puedan ser evaluadas (Pinheiro et al., 2016).

### ***Producto gourmet***

Los alimentos gourmet han sido considerados de alta calidad con un elevado estándar de presentación y sabor; esto ha generado un sofisticado impacto en la cocina tradicional, creándose una amplia perspectiva de este tipo de comida o bebida que se sostiene en escoger la materia prima de más alta calidad, minucioso proceso de producción componentes exóticos y de elevada gama de elaboración, elevado costo de materia prima y mano de obra lo que genera un precio final especial por ser una comida preparada con un alto estándar de calidad (Biolchini & Agnes, 2010).

Gourmet es una palabra francesa que se usa para dar un calificativo especial a un tipo de alimentos, ofreciendo así un proceso de cocción selectivo. Este proceso de cocción es catalogado como especial porque conlleva una práctica de elaboración especializada con estilos de cortes, mezclas y sazónadores naturales que hacen del plato una exquisitez, ya que implica un elevado estándar de calidad. La forma en la que se realiza la elaboración de platos gourmet ofrece una certificación de calidad por la higiene, selección de alimentos especiales, instrumentos de cocina sofisticados,

balanceado nivel de nutrientes y demás características que la hace especial y apetecida por el consumidor.

*Delicatessen* es un grupo de alimentos denominados así porque son elaborados con insumos de alta calidad, y eso hace que su sabor sea exquisito o refinado. Un ejemplo de este tipo de productos es el caviar o el foie-gras, cuyo precio es elevado y se encuentra en tiendas especializadas, por ser exóticos, o presentar los estándares más altos de calidad durante su preparación. Pero para que un producto entre dentro de esta categoría debe cumplir los siguientes requisitos:

- Uso de ingredientes de calidad.
- Elaboración minuciosa durante todo el proceso de producción.
- Altos estándares de sanidad y bioseguridad, para garantizar la inocuidad del producto.
- El personal que lo prepara debe tener una amplia experiencia en la elaboración de determinado producto, a fin de darle un acabado especial.
- El resultado de todos estos factores deriva en un producto elaborado con delicadeza y exquisito sabor (Revista Alimentos, 2017).

### **Marco contextual**

En esta sección se explica de forma breve el contexto de la investigación, partiendo por la producción local de plátano y banano, así como el volumen de exportación que se ha realizado en los últimos años, para establecer la tendencia de consumo que presenta el mercado español en cuanto a la adquisición de productos derivados del plátano, para lo cual es importante identificar la partida arancelaria que encaja de mejor manera en la actividad comercial de la empresa La Manaba Gourmet.

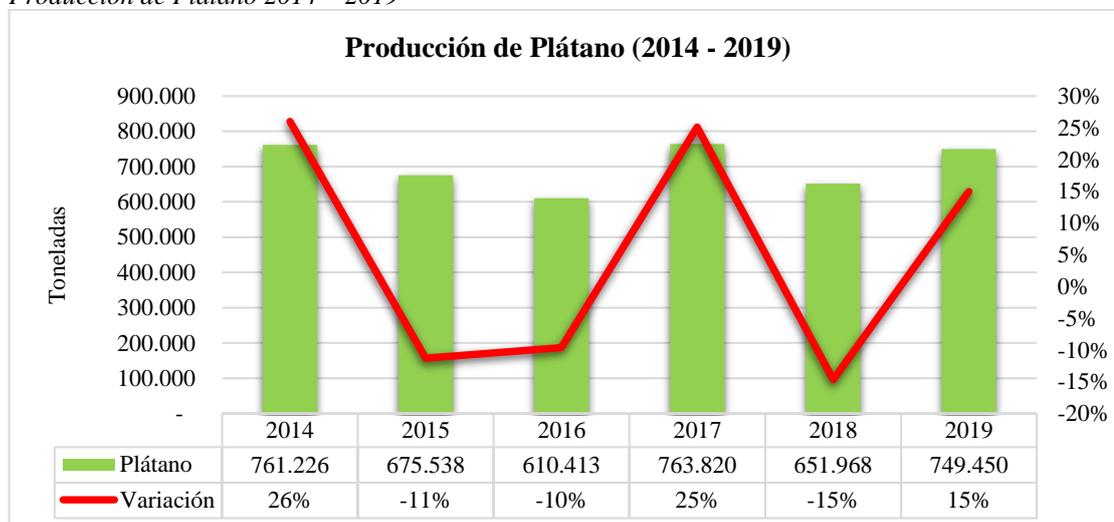
#### ***Producción nacional del banano y plátano ecuatoriano***

De acuerdo con las cifras del Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG, la producción de plátano presentó una ligera reducción del 1.6 % durante el período 2014 – 2019, pasando de 761 mil toneladas a ubicarse en 749 mil toneladas. Sin embargo, la estadística determina que las mejores tasas de crecimiento se presentaron en los años 2014 y 2017 donde el volumen de producción creció en 26 % y 25 % respectivamente (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020). El período con menor volumen de producción fue el año 2016, al alcanzar la cifra de 610 mil toneladas; mientras que de ahí en adelante el plátano logró incrementar su producción hasta el

año 2019, creciendo 15 % más con relación al año 2018, donde la producción fue 651 mil toneladas, como se puede observar en la Figura 3.

**Figura 3.**

*Producción de Plátano 2014 – 2019*



*Nota:* Adaptado del Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020

En lo que concierne a las provincias con mayor volumen de producción de plátano durante el período 2014 – 2019, se determina que Manabí lidera la estadística con una producción total de 1.7 millones de toneladas métricas, es decir, en promedio generó 290 mil toneladas de plátano y fue responsable de aportar con el 41 % de la producción a nivel nacional; le sigue con una gran diferencia, la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas al producir 648 mil toneladas durante todo este tiempo, significando una media de 108 mil toneladas anuales y aportando el 15 % del plátano a nivel nacional. De esta forma, entre estas dos provincias se concentra el 56 % la producción de plátano de todo el país. Mientras que la provincia del Guayas se ubica en la cuarta casilla con una participación del 8 %, tal como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2.

*Producción de plátano en toneladas durante el 2014 – 2019, por provincia*

Provincia	Producción 2014 -2019	Producción Prom. Anual	%
Manabí	1,744,450	290,742	41.41%
Santo Domingo De Los Tsáchilas	648,980	108,163	15.41%
Los Ríos	447,334	74,556	10.62%
Guayas	351,083	58,514	8.33%
Esmeraldas	190,291	31,715	4.52%
Morona Santiago	147,899	24,650	3.51%
Orellana	145,230	24,205	3.45%
Cotopaxi	130,097	21,683	3.09%

Sucumbíos	96,896	16,149	2.30%
Napo	78,353	13,059	1.86%
Bolívar	65,591	10,932	1.56%
Imbabura	36,525	6,088	0.87%
Zamora Chinchipe	28,525	4,754	0.68%
Pastaza	25,761	4,293	0.61%
Carchi	23,580	3,930	0.56%
Zonas No Delimitadas	13,002	2,600	0.31%
Pichincha	11,149	1,858	0.26%
El Oro	9,499	1,583	0.23%
Santa Elena	8,973	1,495	0.21%
Chimborazo	4,594	766	0.11%
Cañar	1,880	470	0.04%
Loja	1,543	257	0.04%
Azuay	707	141	0.02%
Tungurahua	474	95	0.01%
<b>Total Producción de Plátano</b>	<b>4,212,415</b>		<b>100.00%</b>

*Nota:* Adaptado del Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020

La producción total de plátano en el período 2014 – 2019 fue de 4.2 millones de toneladas métricas a nivel nacional. Junto con el banano, representan una de las industrias más sólidas e importantes del sector agropecuario y toda la economía nacional, a tal punto que su contribución al PIB del Ecuador fue casi del 4.5 % hasta el año 2018, generando también más de 2.5 millones de plazas de trabajo (El Telégrafo, 2020).

Debido a la importancia de este sector, las compañías no escatiman esfuerzos para combatir la presencia de plagas que afectan los cultivos de banano y plátano, entre las más peligrosas está el hongo *Fusarium* raza 4 cuyo impacto es muy devastador porque hace que la planta se marchite y luego muera, permaneciendo inclusive por décadas en el suelo, por lo que es una de las plagas más difíciles de eliminar. Se conocen cuatro razas del hongo *Fusarium*, de las cuales tres tienen como hospedantes los cultivos de banano y plátano. Entre 1920 y 1950, la raza *Fusarium* 1 causó una de las afectaciones más graves en los cultivos de la especie *Gros Michel* que, en aquel entonces era considerado como el principal banano de exportación en la región de América Latina y el Caribe. Posteriormente, esta problemática se logró superar con el cultivo del *Cavendish* que, hoy por hoy, es considerado la mayor especie de banano exportada a nivel mundial.

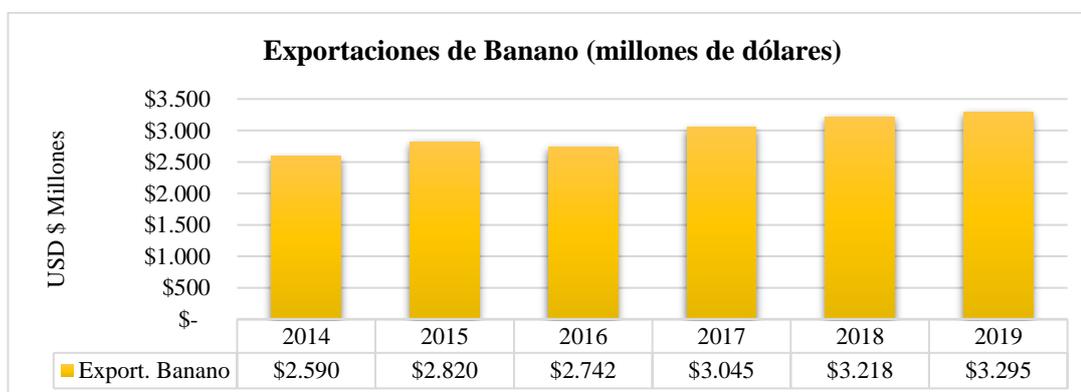
### **Comercio internacional del banano y plátano**

De acuerdo con la *Food and Agriculture Organization* - FAO, Ecuador es el país más competitivo en la producción y exportación de banano y plátano a escala mundial, debido a que abastece el 35 % de la demanda anual de todo el planeta (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2018). Este argumento fue confirmado por el Banco Central del Ecuador (2019) cuyas estadísticas establecen que durante el período 2014 – 2019, las exportaciones han crecido a una tasa del 5 % anual, presentando el mayor volumen en 2019 con un total de \$ 3,295 millones de dólares, tal como se evidencia en la Figura 4.

Asimismo, la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2017) explicó que el banano y plátano sigue siendo un pilar importante en las exportaciones nacionales y es reconocido en los mercados internacionales como producto Premium, siendo la Unión Europea uno de los destinos más importantes, motivados especialmente por la suscripción del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea.

**Figura 4.**

*Exportaciones de banano del Ecuador durante el período 2014 – 2019.*



Nota. Adaptado del Banco Central del Ecuador, 2020

Por otra parte, el banano y plátano representan el 15 % de las exportaciones totales del país, mientras que el contexto de las exportaciones no petroleras, el porcentaje se incrementa al 25 % de participación, lo que refleja el dinamismo de este sector como uno de los mayores generadores de divisas, inversión y empleo en el país, así como también existe una gran cantidad de empresas relacionadas que se mueven en esta industria como es el caso de navieras, cartoneras, empresas que comercializan fertilizantes, entre otros.

Toda esta situación hace interesante desarrollar un proyecto de exportación de productos derivados del plátano, dado que en la actualidad esta fruta sólo se comercializa en su estado natural, por lo que es importante incursionar en campos que le agreguen mayor valor para enmarcarse dentro de los lineamientos de la transformación de la matriz productiva, diversificando la oferta exportable y dirigiendo sus productos a mercados internacionales de gran poder adquisitivo como es el caso de España.

Si se analiza la estadística de exportación por país de destino, se establece que la Unión Europea ha sido un mercado muy importante para el banano y plátano ecuatoriano, dentro del cual se destaca Rusia como el país que mayor demanda tiene de esta fruta. Sin embargo, en el caso específico de España, se aprecia una participación relativamente baja, ya que sólo representa el 0.17 % de las exportaciones de banano y plátano del Ecuador. No obstante, si se revisa con más detalle la estadística, la Figura 5 establece que a lo largo del período 2014 – 2019 ha habido una variación importante, pasando de \$ 3.5 millones a \$ 16 millones, es decir un crecimiento de casi 5 veces en sólo seis años, motivado posiblemente por el Acuerdo firmado entre Ecuador y la UE.

**Figura 5.**

*Exportaciones del banano ecuatoriano hacia España, período 2014 – 2019.*



Nota. Adaptado de Trade Map, 2020

De acuerdo con la clasificación del sistema armonizado el plátano se clasifica en la Partida 0803.00.11 cuando es hortaliza, y en la 0803.00.19 cuando es fruto. En este contexto, de acuerdo con el artículo científico denominado “Las exportaciones de plátano como una estrategia de desarrollo rural en Colombia”, establece una clasificación arancelaria que puede aplicar para el presente proyecto. Ver Figura 6.

**Figura 6.**

*Partidas Arancelarias que se relacionan con los derivados del plátano.*

Posición Arancelaria	Descripción del producto	Descripción de la partida arancelaria
080310	Plátano fresco o seco	Plátanos frescos o secos
200899	Chips de plátano	Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.
081190	Plátano congelado	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
110630	Harina de plátano	Harina, sémola y polvo de los productos del capítulo 8 "frutos comestibles"; cortezas de agrios "cítricos", de melones o de sandías.

**Fuente:** datos Manual de Clasificación del Sistema Armonizado, Organización Mundial de Aduanas (2016)

Nota. Tomado de Carvajal et al. (2019)

En este contexto, el producto de Manaba Gourmet encaja dentro de la partida 200899, la situación es diferente porque los datos muestran que las exportaciones ecuatorianas están al alza durante el período 2016 – 2019, pasando de \$ 36 millones a \$ 67 millones a nivel mundial, es decir, un crecimiento de 87 % en todo este tiempo. De los cuales, los principales mercados de destino son: Estados Unidos con el 75 % de participación de todos estos datos y España con el 5 % en promedio, significando una importación de \$ 2.4 millones con tendencia al alza. Ver Figura 7.

**Figura 7.**

*Exportaciones del banano ecuatoriano hacia España, período 2014 – 2019*



Nota. Adaptado de Trade Map, 2020

Finalmente, con base en la opinión de técnicos en la rama del comercio exterior, dedicados en el análisis merceológico que se enfoca en determinar la correcta partida arancelaria de los productos que se importan y exportan durante el intercambio comercial, se establece que la partida idónea para esta investigación sería la 200899, debido a que es la que más se relaciona con la comercialización de productos derivados del plátano.

## **Marco metodológico**

Luego de haber analizado los aspectos relativos a las bases teóricas y conceptuales del presente proyecto, en este apartado se describen los principales elementos que forman parte del marco metodológico del trabajo, y que se aplican al momento de recoger los datos a través de instrumentos como la encuesta o entrevista y, posteriormente, cómo esta información es presentada y analizada mediante resultados que determinan la necesidad de elaborar un plan de exportación hacia el mercado español.

Partiendo del diseño de investigación, autores manifiestan que estos pueden ser de experimentales, no experimentales o ex post facto, es decir, basado en hechos pasados. Pero dada la magnitud del trabajo, se considera que encaja dentro del diseño no experimental. Hernández et al. (2016) explican que los diseños no experimentales se caracterizan por fundamentarse en categorías, conceptos y variables que se manifiestan sin la intervención directa del investigador; es decir, se trata de investigaciones donde no hay una manipulación de las variables que forman parte del objeto de estudio

Además, estos diseños pueden ser de alcance transversal o longitudinal. López-Roldán & Fachelli (2015) indicaron que un estudio transversal trata de datos que se recogen en un momento único de tiempo, mientras que un estudio longitudinal abarca varios períodos de tiempo. De igual forma, según el tipo de estudio las investigaciones pueden ser exploratorias, descriptivas, causales, explicativas, pero el tipo más apropiado para calificar a este trabajo sería mediante una investigación descriptiva porque se basa en la presentación de características de un determinado grupo que forma parte de estudio, y los datos se muestran a través de tablas o gráficos estadísticos que ayudan a facilitar su interpretación (Del Canto & Silva Silva, 2013).

En cuanto al enfoque existen estudios que son cuantitativos si implican una medición numérica de las variables que son objeto de análisis, y son cualitativos si utilizan herramientas que no utilizan medición, como el caso de las entrevistas donde una persona expone de forma amplia su criterio. Pero también los estudios pueden basarse en enfoques mixtos si emplean diversas herramientas para mejorar la comprensión de la información, y tal vez se desee hacer un contraste de opiniones o profundizar más acerca de un tema en particular.

## **Capítulo III.**

### **Diagnóstico de demanda internacional de productos gourmet a base de plátano**

En este apartado se desarrolla y justifica el diseño de la investigación que encaja con el objeto de estudio, la selección del mercado meta, las fuentes de información, la forma en que se han recogido los datos de la muestra y la manera en que se ha procesado la información obtenida para finalmente mostrar un diagnóstico de la potencial demanda de productos a base de plátano en Madrid, España

#### **Diseño, tipo y método de investigación**

Partiendo del diseño, se determina que se trata de una investigación no experimental porque no implica una manipulación deliberada de la información que se obtuvo referente a las estadísticas de producción y exportación de banano y plátano realizadas por Ecuador a nivel internacional y específicamente hacia el mercado español, como destino al cual se pretende dirigir los productos gourmet derivados del plátano.

Por ello, los estudios no experimentales tienen como premisa la no alteración de los datos porque estos ya han sucedido, y se trata de cifras que permiten justificar, de forma preliminar, si existe una tendencia favorable o no para impulsar la exportación de este producto al mercado meta, de manera que también se trata de un estudio *ex post facto*, porque recoge datos de situaciones pasadas. Asimismo, la investigación es de corte longitudinal porque se analizaron datos de los últimos cinco años, en este caso el período 2015 – 2019.

En lo que se refiere al tipo de estudio, la investigación es descriptiva porque la estimación de la demanda internacional de productos gourmet a base de plátano, no sólo utilizará los registros de los últimos cinco años de las bases de datos de comercio exterior, sino que también se pretende recoger datos de un grupo de residentes del mercado español, para tener una directriz del patrón de comportamiento que determine su interés por adquirir este producto en el mercado local, y así tener una base que justifique su exportación.

Así se tendrán datos más específicos sobre la frecuencia de consumo, el precio que estaría dispuesto a pagar, la cantidad de producto que compraría por semana o al mes, el canal de distribución más apropiado para encontrar el producto, y todo aquello que

permita estructurar el perfil de compra del cliente potencial. De esta forma, gracias a la investigación descriptiva se puede observar y describir el comportamiento de compra, y los gustos y preferencias del mercado español, por lo que se obtendría información vital para el desarrollo de estrategias de marketing que capten su interés.

Por otro lado, el método que se relaciona con esta investigación es el deductivo, dado que fundamentado en toda la información recolectada se hace una interpretación de los resultados para la formulación de una estrategia de exportación que sea efectiva en el mercado español y garantice la entrada exitosa de los productos gourmet derivados del plátano.

El enfoque que se le dará a este proyecto es mixto porque se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas. Entre las herramientas cuantitativas que se proponen utilizar se encuentra la encuesta que estaría dirigida a un grupo de residentes del mercado español, con el propósito de identificar sus gustos y preferencias, así como la disposición de adquirir el producto propuesto, pero también es cualitativa porque también se utilizan datos estadísticos obtenidos por fuentes secundarias como boletines de comercio exterior, para evaluar la forma en que se ha colocado este producto en los mercados internacionales.

### **Fuentes de información**

Debido a que se trata de una investigación de carácter descriptivo y de enfoque mixto, este trabajo se vale de fuentes de información tanto primarias como secundarias. En este caso, la información primaria se recogería a través de una encuesta digital que se realizaría a un grupo de residentes españoles, para luego tabular esos datos y presentar la información mediante tablas y gráficos estadísticos.

Mientras que, las fuentes secundarias se fundamentan en el recurso bibliográfico, especialmente de boletines que describan los patrones de consumo del mercado meta, en cuanto a presupuesto, frecuencia de compra, lugares donde acuden para adquirir este tipo de productos, precio que están dispuesto a pagar y demás factores que podrían ser relevantes e incidir en su decisión de compra.

### **Técnicas para la recolección y análisis de datos**

En cuanto a las técnicas e instrumentos que se utilizan para la recolección de datos, se mencionan la encuesta y la revisión documental como las principales herramientas

para el análisis de los resultados. Según Arias (2014) las herramientas cuantitativas permiten “analizar y comprobar información y datos, debido a que involucra técnicas para la asociación o correlación de las variables objeto de estudio” (p. 72). En este caso, la técnica que se aplicó fue la encuesta para la recolección de datos que ayuden a identificar el perfil del consumidor de productos gourmet.

A través de la investigación se intenta conocer el grado de aceptación que tendrían los productos gourmet a base de plátano en el mercado español, determinando los factores que inciden en su decisión de compra, la misma que será contrastada con la revisión documental para tener una visión más completa del comportamiento de compra del mercado meta. De igual forma, esta técnica se apoya en un instrumento conocido como cuestionario de preguntas cerradas, la cual emplea respuestas estandarizadas o de selección múltiple para delimitar de una forma más específica el criterio de los individuos encuestados.

### **Procedimiento de investigación**

El procedimiento que se ha aplicado para diseñar la recolección y análisis de datos referentes a cumplir el objetivo de diagnosticar la demanda internacional de productos gourmet a base de plátano se basa en una matriz que diferencia las preguntas de decisión gerencial de las de investigación y objetivos específicos, como se presenta en la Tabla 3.

**Tabla 3.**  
*Procedimiento de la investigación*

Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Premisas	Herramientas
<b>Bajo valor agregado en la producción de derivados del plátano</b>	¿De qué manera un plan de exportación de productos gourmet a base de plátano, favorecería el acceso al mercado español?	Diseñar un plan de exportación de productos gourmet a base de plátano para el acceso exitoso al mercado español.	¿Cuánto será el volumen de compra?  ¿Quién es el mercado meta?	Producción total  Comunidad de ecuatorianos residentes en Madrid	Fuentes secundarias, boletines de la SENA, Ministerio de Comercio Exterior, Fedexport, BCE, PROECUADOR. Revisión bibliográfica de fuentes secundarias, boletines de Pro Ecuador,  Consultoras españolas

	¿Qué canales se utilizarán para la distribución del producto?	Supermercados	Fuentes secundarias, boletines de la SENA, Ministerio de Comercio Exterior, Fedexport, BCE, PROECUADOR
Diagnosticar la demanda internacional de productos gourmet a base de plátano utilizando los registros de los últimos cinco años de las bases de datos de comercio exterior.	¿Cuáles son los productos similares?	Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la UE	Fuentes secundarias, boletines de la SENA, Ministerio de Comercio Exterior, Fedexport, BCE, PROECUADOR
	¿Cuáles son los productos complementarios o sustitutos?	El ACM tiene un efecto positivo en las exportaciones ecuatorianas hacia España.	Fuentes secundarias, boletines de la SENA, Ministerio de Comercio Exterior, Fedexport, BCE, PROECUADOR
	¿Qué estrategias de marketing se deberían implementar para captar el interés del mercado?	El ACM tiene un efecto positivo en las exportaciones ecuatorianas hacia España.	Fuentes secundarias, Ministerio de Comercio Exterior, Fedexport.
Modo de Entrada	¿De qué manera se va a distribuir el producto?	Incorporación de valor agregado. Derivados del plátano. Aporte a la transformación de la matriz productiva.	Fuentes secundarias, boletines de la SENA, Ministerio de Comercio Exterior, Fedexport, BCE, PROECUADOR
	restricciones, certificaciones, barreras, condiciones de empaque comprobar la producción de venta, es factible producir la cantidad de venta acuerdos internacionales y gestiones locales		

## Descripción del mercado español

El mercado español es muy atractivo no solo porque se manejarían relaciones comerciales en el mismo idioma, sino que también al ser uno de los miembros de la Unión Europea, existen posibilidades de acceder a otros mercados como Francia, Alemania, Italia y Rusia que, hasta el 2019 se consolidó como el principal destino del

banano y plátano ecuatoriano, por lo que habría una interesante oportunidad para abrir nuevos mercados en otros países de la zona euro.

Según los datos de Pro Ecuador, en el año 2018 el consumo de banana y plátano por parte del mercado español superó las 57 mil toneladas, presentando un crecimiento del 2.2 % con relación al año anterior. No obstante, los principales proveedores de este mercado fueron Costa Rica, Costa de Marfil y Colombia; oportunidad que debe ser aprovechada por los exportadores ecuatorianos. Adicionalmente, el mercado español consume en promedio 22 kg de plátanos de Canarias, frente a 11.2 kg de bananas, mostrando un consumo potencial más elevado en lo que se refiere a productos derivados del plátano (Pro Ecuador, 2018), como los que ofrece la empresa La Manaba Gourmet.

En lo que concierne a los datos demográficos del mercado español, es importante mencionar que España es un país localizado en la región occidental del continente europeo, en la península ibérica y dentro del entorno del mar Mediterráneo. Este país tiene una superficie de 505.000 km<sup>2</sup> y su capital es la ciudad de Madrid, pero también destacan otras ciudades importantes como: Barcelona, Sevilla, Málaga, Alicante, Zaragoza, La Coruña, Valladolid, Salamanca y Valencia, tal como se aprecia en la Figura 8. De acuerdo con los datos demográficos del Instituto Nacional de Estadística de España – INE, el país tiene un total de 47'351.567 habitantes, siendo el vigésimo séptimo país más poblado del mundo.

**Figura 8.**  
*Ubicación de España*



Nota: Tomado de The CIA World Factbook, 2020

En lo que corresponde a la distribución poblacional por género, el 48 % de la población está conformada por hombres, mientras que el 52 % restante por las mujeres. Un dato interesante a notar es que, de la población total, el 11 % corresponde a extranjeros, quienes representan un total de 5'326.089 de personas; además, esta comunidad presenta una tasa de crecimiento poblacional inclusive superior a la que registra la población nativa de España, tal como se puede apreciar en la Tabla 4.

**Tabla 4.**  
*Datos de la población que reside en España*

<b>Población</b>	<b>Valor</b>	<b>Variación semestral</b>
<b>Total de habitantes</b>	47.351.567	0.04
<b>Hombres</b>	23.206.752	0.03
<b>Mujeres</b>	24.144.815	0.05
<b>Extranjeros</b>	5.326.089	1.90

Nota. Datos tomados del Instituto Nacional de Estadísticas de España, 2021

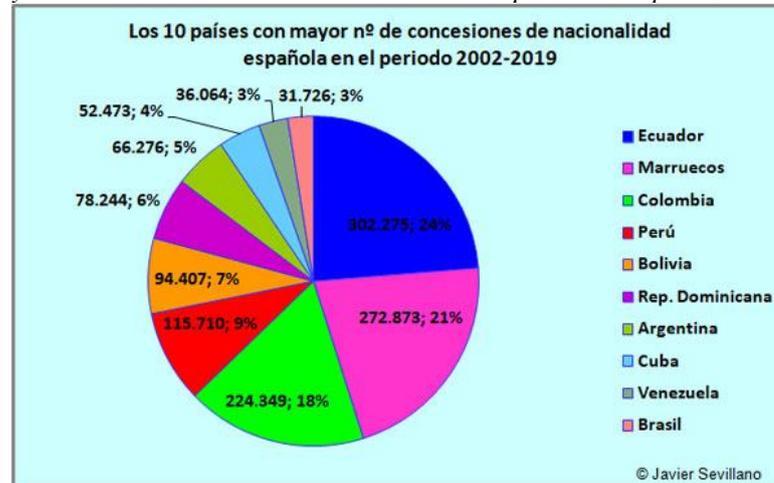
Madrid es la provincia más poblada de España al poseer un total de 6'779.888 habitantes, lo que representa el 14 % de todo el país. La tasa de crecimiento poblacional de esta provincia es de 1.32 % anual durante los últimos 20 años, siendo una de las que mayor crecimiento presenta a nivel nacional.

Por otro lado, España presenta un total de 5 millones de extranjeros, de los cuales el 40 % son oriundos de otros países europeos, el 22 % proviene de África, el 21 % procede de América del Sur, y el resto de otros continentes como Asia, Oceanía,

América del Norte y América Central. En la Figura 9 se aprecia que Ecuador es el país que mayor número de concesiones de nacionalidad ha tenido en los últimos 20 años, debido a que se posee una de las comunidades más grandes de emigrantes en el país europeo, la mayoría de ellos localizados en Murcia y Madrid.

**Figura 9.**

*Países con mayor número de concesiones de nacionalidad española en el período 2002 - 2019*



*Nota.* Datos tomados del Instituto Nacional de Estadísticas de España, 2021

Finalmente, los ecuatorianos representan la tercera comunidad de emigrantes más importante en España, representada por un total de 415 310 personas, de los cuales 275.000 ya adquirieron la doble nacionalidad, siendo la segunda comunidad fuera de su país, sólo por detrás de aquellos que emigraron a los Estados Unidos. Por esta razón, para el posicionamiento del producto, se planea trabajar con esta comunidad para obtener datos sobre su patrón de comportamiento y la disposición de consumir un producto gourmet a base de plátano verde. Además, llegar a esta población ayudaría a que el producto logre ganar popularidad y prestigio en el resto del mercado español.

### **Población y muestra**

La población se compone por el conjunto total de individuos que forman parte del contexto de estudio (Arias, 2014). En este caso, estaría representado por el número de ecuatorianos residentes en la ciudad de Madrid, España, de los cuales se estima que hasta el año 2019 son 415 310 ecuatorianos. Sin embargo, a mediano plazo se espera llegar extender el alcance a la población del mercado español que, últimamente, ha presentado un crecimiento importante en el consumo de banano.

En este contexto, considerando que la población es bastante amplia se recomienda hacer una muestra, para lo cual se utilizará la fórmula para hallar la muestra de

poblaciones finitas; dado que según Arias (2014) se denomina así cuando se conoce el tamaño de la población. Bajo los siguientes parámetros: 95 % de nivel de confianza, lo que determinaría un valor Z o desviación estándar de 1.96, mientras que el margen de error sería de 5 %, y los valores de proporciones favorable y desfavorable serían 50 % y 50 % cada uno, dando como resultado un total de 384 encuestas, tal como se muestra a continuación:

<b>n/c=</b>	<b>95%</b>	<b>n =</b>	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
<b>z=</b>	<b>1.96</b>		
<b>p=</b>	<b>50%</b>		
<b>q=</b>	<b>50%</b>		
<b>N=</b>	<b>415 310</b>	<b>n =</b>	$\frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (415\ 310)}{(415\ 310 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$
<b>e=</b>	<b>5%</b>		
<b>n=</b>	<b>?</b>	<b>n =</b>	$\frac{426417.60}{1110.96}$
		<b>n =</b>	<b>384</b>

***Técnicas de muestreo***

De esta manera, la fórmula realizada determina que se debería realizar un total de 384 encuestas para obtener datos fiables referentes al comportamiento de compra del mercado español. El tipo de muestreo que se aplica es no probabilístico, dado que “no se basa en el azar, sino más bien en el juicio personal del inventor al momento de seleccionar los elementos que conforman la muestra” (Malhotra, 2008, p. 340).

En este contexto, dado que la investigación se hace a un grupo de residentes del mercado español, específicamente de la ciudad de Madrid, se escogen personas que son familiares, amigos y allegados del investigador para obtener un dato que sirva como base, respecto a la idea de exportar un producto derivado del plátano hacia este mercado, y así conocer su patrón de comportamiento de una forma más específica.

Por esta razón, el tipo de muestreo no probabilístico que se relaciona con esta investigación es por conveniencia, porque la recolección de datos se hace a una muestra conveniente, seleccionada en el entorno próximo al investigador, sin que intervengan requisitos específicos, el propósito de este tipo de muestreo es facilitar el trabajo considerando la situación de la pandemia del Covid-19 iniciada en el año 2020, donde el uso de plataformas digitales se ha popularizado en gran medida para evitar el

contacto físico y la aglomeración de personas, pero también se justifica su aplicación porque el investigador no tiene acceso a toda las personas que conforman el mercado español, y dados efectos de la pandemia se dificulta viajar hasta el lugar de los hechos para recoger los datos.

Sin embargo, en la medida que el cuestionario digital se vaya difundiendo dentro del entorno más próximo al investigador, el tipo de muestreo evoluciona a *bola de nieve*. Esto se justifica porque, en primera instancia, se identifica un grupo inicial de encuestados por conveniencia, y posteriormente, se les solicita que ayuden en la identificación de otras personas que posean las mismas características del mercado meta de interés, para que se incremente el alcance del estudio y de esta forma, se logre concretar la cantidad de datos que se requiere según la fórmula previamente calculada (Otzen & Manterola, 2017).

### **Herramientas y procedimientos para procesar la información**

Para la recogida de información se utilizan fuentes secundarias en gran medida, pero existen ciertos factores que son muy específicos sobre el patrón de comportamiento que tienen los consumidores en el mercado español, ante lo cual se aplica una encuesta elaborada a través de un formulario digital de *Google Forms*. La ventaja de utilizar esta plataforma es que facilita su difusión a través de diferentes canales sea por correo electrónico o aplicaciones de mensajería instantánea como *WhatsApp* e inclusive por redes sociales, según sea el caso.

Para efectos de esta investigación, el formulario fue socializado a través de una videollamada a un grupo de 10 familiares y conocidos del autor en la ciudad de Madrid, quienes representan el grupo inicial del muestreo por conveniencia. Luego de haberles explicado el propósito de la investigación, se les compartió el enlace para que procedan a su llenado, y también a la difusión dentro de su entorno más próximo para que se produzca el efecto de bola de nieve y, de a poco, se complete la base de datos para obtener resultados preliminares.

Por esta razón, la herramienta que se utiliza tiene un total de 15 preguntas cerradas, debido a que posee respuestas estandarizadas, con el objetivo de identificar el perfil de compra del mercado meta, así como también ciertos aspectos claves que se relacionan con la posibilidad de adquirir el producto y su grado de aceptación. En la

Tabla 5 se presenta el enfoque del cuestionario y las preguntas relacionadas con cada dimensión a tratar, y el cuestionario completo se puede observar en el Apéndice A.

**Tabla 5.**

*Dimensiones y Preguntas del cuestionario*

<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Datos demográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Tiempo que reside en Madrid</li> </ul>
<b>Patrón de comportamiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Alguna vez ha consumido platillos derivados del plátano?</li> <li>2. ¿Estaría interesado en consumir platillos derivados de plátano?</li> <li>3. ¿Con qué frecuencia consume platillos derivado del plátano?</li> <li>4. ¿Usted mismo prepara los platillos derivados del plátano?</li> <li>5. De los platillos mencionados ¿Cuál es el derivado del plátano que más le gusta?</li> </ol>
<b>Competencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Ha comprado alguna de las siguientes marcas de productos gourmet?</li> <li>7. ¿Qué precio ha pagado por un empaque de producto congelado que se ofrece en el mercado?</li> </ol>
<b>Intención de compra del producto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. ¿Le gustaría adquirir un producto gourmet derivado del plátano, listo para la cocción en pocos minutos?</li> </ol>
<b>Información del producto y sus características</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿Qué tipo de presentación le resulta más atractiva para la comercialización de un producto gourmet derivado del plátano?</li> <li>10. ¿Cuántas unidades desearía que viniera por cada empaque de producto?</li> <li>11. ¿Cuál sería el tamaño o peso ideal que debe tener la presentación de un producto gourmet derivado del plátano?</li> <li>12. ¿Qué precio le parece razonable pagar por un empaque entre 4 y 6 unidades de producto gourmet?</li> <li>13. ¿En qué lugar le gustaría adquirir productos derivados del plátano?</li> </ol>
<b>Decisión de compra</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. ¿Qué factor incluye en su decisión de compra?</li> </ol>
<b>Medios para informarse sobre el producto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría informarse del producto?</li> </ol>

## **Resultados de la Investigación**

A continuación, se presentan los resultados preliminares relativos al levantamiento de datos mediante la encuesta digital aplicada a un grupo de 384 personas residentes en la ciudad de Madrid, para conocer su patrón de comportamiento y nivel de aceptación de la propuesta planteada. De esta forma, los resultados de la investigación se estructuraron en tres partes: (a) perfil del comprador; (b) demanda potencial y (c) preferencias.

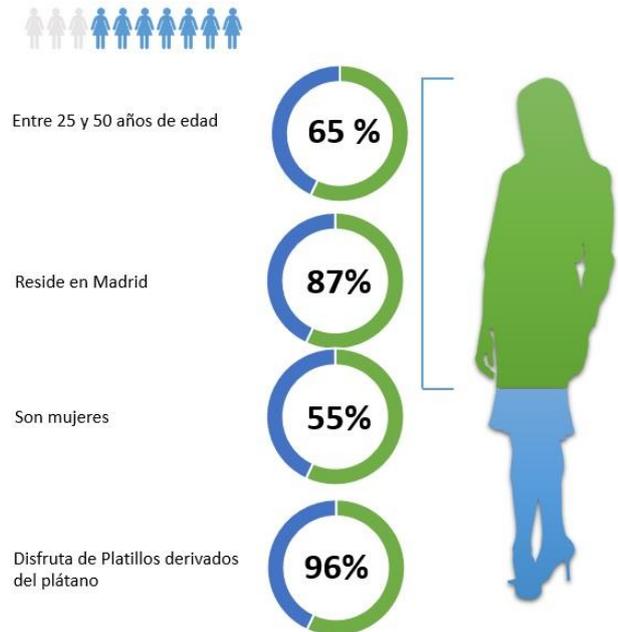
### ***Perfil del Comprador***

En lo que respecta al perfil del comprador, se determinó que el 65 % de los encuestados presentaron edades entre los 25 y 50 años de edad, mientras que el 35 % correspondía a personas mayores de 50 años. De la misma forma, se notó que el 87 % de los encuestados son ecuatorianos residentes en Madrid, mientras que un 13 % aún no tiene su documentación legalmente establecida en este país, viven de forma ilegal, son migrantes que están en proceso de arreglar su residencia.

En lo que corresponde al sexo de los encuestados, la situación fue muy similar porque se trató de ser equitativo, es decir, 45 % hombres y 55 % mujeres. Por tanto, se puede argumentar que los resultados tienen una ligera inclinación femenina. Los encuestados argumentaron tener más de 10 años en esta ciudad, según el 41 % de opiniones, mientras que un 36 % manifestó tener entre 5 y 10 años. En menor proporción el 22 % tiene menos de 5 años; y sólo un 1 % indicó que ya no reside en Madrid.

Finalmente, Un aspecto favorable para los resultados del proyecto es determinar que el 96 % sí disfruta del consumo de platillos derivados del plátano, entre los que sobresalen los bolones, tortillas de verde, empanadas de verde, e inclusive, platillos más sofisticados como el caldo de bola. La Figura 10 resume el perfil del comprador.

**Figura 10.**  
*Perfil del comprador*



### ***Demanda Potencial***

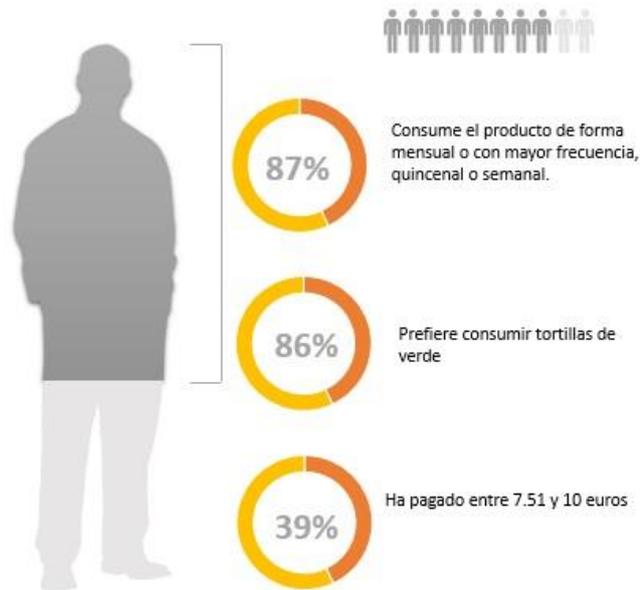
Debido al alto consumo del plátano verde por parte del mercado objetivo, es evidente que el 87 % está muy interesado en seguir consumiendo productos gourmet derivados del plátano, en una presentación fácil de preparar. La frecuencia de consumo de productos derivados del plátano es mayormente quincenal, según el 43 % de opiniones, pero también hay una importante muestra que lo hace mensual, 21 % y semanal 23 %.

De esta forma, si se suman las tres opiniones se establece que el 87 % consume este producto con bastante frecuencia y sólo el 11 % lo hace con menor frecuencia, es decir, cada 2 o 3 meses. Sólo el 2 % manifestó que nunca lo consume. De igual forma, el 86 % manifestó que el producto que más le gusta consumir es la tortilla de verde rellenas de queso. Mientras que un 14 % disfruta de las empanadas de verde. En este caso, se optaría por la introducción de tortillas de verde al mercado español como producto gourmet de mayor preferencia.

Respecto al precio que pagó por el producto comprado, se puede notar que el 39 % pagó entre 7.51 y 10.00 euros; mientras que el 29 % pagó más de 10 euros inclusive. Por lo tanto, es posible que el 68 % de encuestados esté decidido a pagar por un

empaquete que tranquilamente maneje estos rangos, preferible menos de 10 euros para que sea más atractiva su compra. La Figura 11 resume los valores de la demanda.

**Figura 11.**  
*Demanda Potencial*



### ***Preferencias***

De igual forma, se pudo constatar que el 100 % sí estaría dispuesto a adquirir un producto gourmet, derivado del plátano, listo para la cocción. Esto en gran medida se justifica por la facilidad de preparación que brindan estos productos y los cortos tiempos que demanda estar en la cocina, más aún con la acelerada vida que se desarrolla en los países europeos.

Para que tenga buena acogida el producto, debe enfatizarse el empaque de cartón, pero de preferencia que tenga un sistema de apertura y cierre fácil, una vez que se rompan las seguridades del producto, al momento de ser consumido. En menor proporción las personas creen que sólo el plástico es un empaque ideal.

Debido a que la mayoría de encuestados vive en comunidades pequeñas, donde las familias se integran máximo de 4 personas, se establece que la cantidad ideal de producto por cada empaque, sería entre 7 y 9 unidades como máximo, según el 45 % de opiniones. Para un 39 % de la muestra le parece más atractivo que vengan entre 4 y 6 unidades; y para un 15 % entre 10 y 12 unidades y sólo el 1 % esperaría más de 12 unidades.

En este sentido, el tamaño ideal debería ser de 500 gramos, según el 88 % de las opiniones, y sólo un 10 % argumentó que hasta 700 gramos de producto estaría bien. Por lo tanto, se trataría de hacer tortillas no tan grandes, sino en porciones que vayan de conformidad con las calorías que puede consumir una persona en el desayuno o almuerzo.

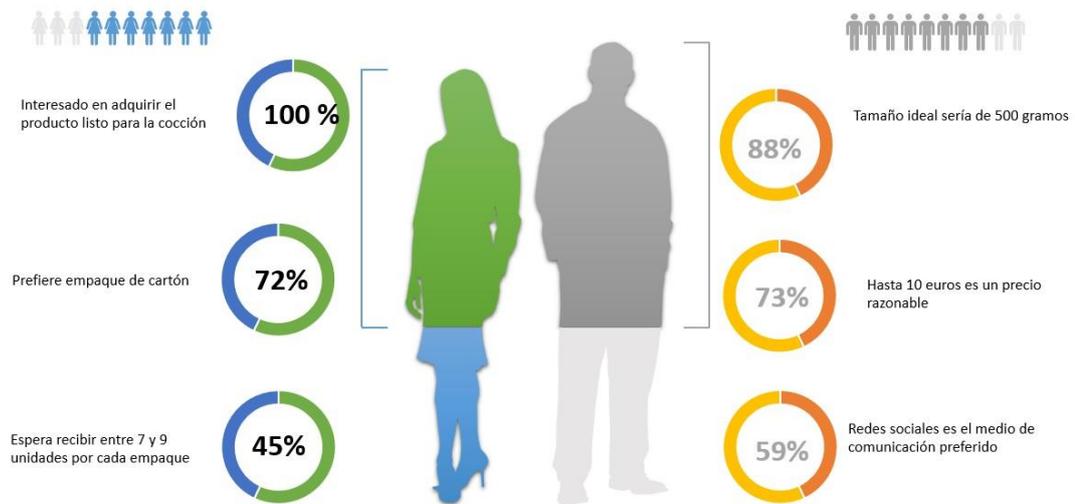
El precio que estarían dispuesto a pagar sería entre 7.51 y 10 euros como máximo, según el 73 % de opiniones. Respuesta que guarda relación con el valor que ya han pagado por otros productos similares. Sin embargo, un 25 % considera que si es menor de 7.50 euros sería mucho más atractivo para la compra. Y sólo el 2 % cree que más de 10 euros también sería un precio razonable.

Para definir el canal de distribución del producto se notó que el 52 % está de acuerdo en que se lo haga por todos los puntos posibles, es decir, que incluya cadenas de supermercados, tiendas de barrio, tiendas especializadas y hasta autoservicios para que así el producto sea fácil de encontrar en el mercado.

Un aspecto interesante es notar que dentro de los factores que influyen en la decisión de compra, la presentación del producto es la más influyente, seguido del empaque. La presentación hace referencia a la textura y cantidad de producto en cada empaque. Por otro lado, el precio y que sea una marca conocida tuvieron menor valoración por parte de los encuestados.

Finalmente, el medio de comunicación preferido por el mercado son las redes sociales, de manera que las estrategias de promoción y comercialización del producto deberían hacerse a través del uso de canales virtuales que pone a disposición el marketing digital. Esto según el 59 % de las opiniones vertidas. La Figura 12 presenta un resumen de las preferencias del consumidor.

**Figura 12.**  
*Preferencias del consumidor*



### Conclusiones de la encuesta

Sobre la primera pregunta, que hace referencia al consumo de platillos derivados del plátano, se determinó que el 95 % sí lo había hecho anteriormente, y que lo hacen con bastante frecuencia, pues manifestaron que lo hacían al menos 1 vez al mes. Adicionalmente, 35 % indicó que ellos mismos se dedican a la preparación de los platillos, al momento de elaborar tortillas, empanadas, bolones, y demás productos derivados del plátano, generalmente en el fin de semana o días libres de su jornada laboral; mientras que un 65 % sí prefiere comprar estos productos congelados, listos no más para preparar en pocos minutos, siendo la marca Todo Listo, la más conocida entre los encuestados.

En cuanto al precio que han pagado por cada empaque de producto, consideran que el valor es alto, y que suele ser entre 10 y 15 euros por un empaque mediano, mientras que empaques más pequeños si se encuentran entre 8 y 9 euros, y empaques de mayor tamaño fácilmente superan los 20 euros, dependiendo de la marca. Esto se debe a que la mayoría son importados de países como Colombia, Honduras, El Salvador o Brasil, pero si existe una marca más competitiva sí estarían dispuestos a animarse a su compra.

Respecto a la presentación que le resulta más atractiva, las opiniones fueron contundentes pues, el 72 % indicó que en España la envoltura del producto viene en

cartón. Mientras que el 28 % restante manifestó que directamente podría venir en un empaque plástico.

Acerca de las unidades que desearía ver por cada empaque de producto, el 45 % manifestó que unas 7 y 9 unidades estaría bien, ya que por lo general se trata de familias de hasta 4 o 5 miembros, por lo que cada uno consumiría 2 unidades en promedio. Mientras que el 39 % sí manifestó que entre 4 y 6 unidades estaría bien, dado que se trata de familias hasta 3 miembros.

Referente al precio ideal o tamaño de la presentación el 100 % consideró que esto dependerá de la cantidad de consumo de cada familia, pues, para familias de hasta 3 personas tal vez hasta 500 gramos es suficiente, mientras que en familias más grandes podría ser entre 700 y 1000 gramos del producto, según la presentación. Además, el 73 % consideró que un precio razonable podría ser entre 7.50 y 10 euros por cada empaque que contenga 6 unidades; mientras que un 25 % manifestó que si es menos de ese valor sería mucho más competitivo.

Los factores que tienen mayor incidencia en la compra del producto se describen en el siguiente orden: presentación, sabor y empaque ocupan el primer lugar en la mente del consumidor, inclusive por encima de la marca o empaque y el precio. Finalmente, el 59 % preferiría que la información del producto sea realizada a través de redes sociales, mientras que un 41 % prefiere medios más tradicionales como la televisión o radio.

## Capítulo IV.

### Selección de estrategia para el acceso efectivo al mercado español

En este capítulo se exponen diferentes análisis que servirán de soporte para el desarrollo de un plan de exportación, a fin de establecer las estrategias a seguir con base a la situación actual de la empresa “La Manaba Gourmet” y el entorno donde se desarrolla el proyecto.

#### Análisis de la internacionalización de la microempresa

Al momento de tomar la decisión de internacionalizar es importante que, los directivos de la empresa La Manaba Gourmet, analicen diversos aspectos que van a determinar el éxito de su estrategia. Por esta razón, se debe argumentar sobre las distancias físicas entre los países intervinientes, los factores psíquicos que pudieran tener algunas implicaciones al momento de comercializar el producto en el mercado y, finalmente, el nivel de preparación que tiene el potencial exportador.

#### *Factores físicos que inciden en la internacionalización*

Los países que intervienen dentro del proceso de internacionalización son: Ecuador y España. A continuación, la Tabla 6 describe brevemente los aspectos generales de cada nación, en cuanto a factores demográficos, organización del gobierno, moneda, entre otros, para tener una idea de las diferencias culturales.

**Tabla 6.**  
*Factores físicos que inciden en la internacionalización*

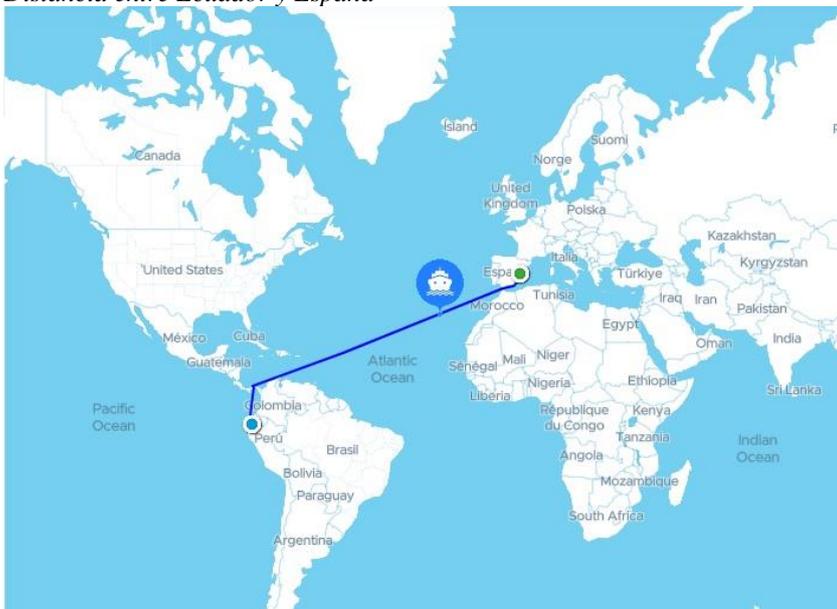
Aspectos	Ecuador	España
<b>Continente</b>	América del Sur	Europa
<b>Superficie</b>	283.560 km <sup>2</sup>	505.990 km <sup>2</sup>
<b>Población</b>	17.08 millones de habitantes	46.94 millones de habitantes
<b>Moneda</b>	USD \$ dólar	€ euro
<b>Idioma</b>	Español	Español
<b>Gentilicio</b>	Ecuatoriano (a)	Español (a)
<b>Organización del Estado</b>	Estado Unitario Presidencialista – República Constitucional	Estado Unitario – Monarquía Constitucional – Parlamentarismo
<b>Máxima autoridad del Gobierno</b>	Presidente de la República	Rey – Monarquía Presidente – Poder Ejecutivo
<b>Capital</b>	Quito	Madrid

<b>Puertos Principales:</b>	Guayaquil, Manta, Esmeraldas y Puerto Bolívar.	Valencia, Algeciras, Barcelona, Las Palmas y Bilbao
<b>Huso horario</b>	(GMT-5) en la zona continental y (GMT-6) en Galápagos	(GMT + 1)
<b>Religión Oficial:</b>	Cristiana, católicos y protestantes	Cristiana, católicos y protestantes

En la tabla se visualizan las principales características de estas dos naciones. Al encontrarse en continentes distintos, es importante conocer la distancia que hay entre la ciudad de Guayaquil y Madrid. Partiendo del hecho que Guayaquil sí es una ciudad portuaria, la distancia entre el centro de la ciudad y el puerto marítimo es de 30 minutos aproximadamente; si se procede de zonas más alejadas como el norte de la urbe o cantones aledaños como Durán, Daule o Samborondón, el tiempo de recorrido oscila entre 45 y 60 minutos, tomando la vía perimetral.

Por otro lado, Madrid no es una ciudad portuaria, dado que se ubica en el centro del país ibérico y, por lo tanto, la mercadería que arriba hasta esta localidad proviene del puerto marítimo de Valencia, considerado el más importante de España porque concentra la mayor movilización de carga contenerizada en la zona de Mediterráneo, juntamente con el Puerto de Barcelona. Sin embargo, por vía terrestre la distancia es menor entre Valencia y Madrid. En la Figura 13 se muestra la ruta marítima que se genera entre los puertos de Guayaquil y Valencia.

**Figura 13.**  
*Distancia entre Ecuador y España*



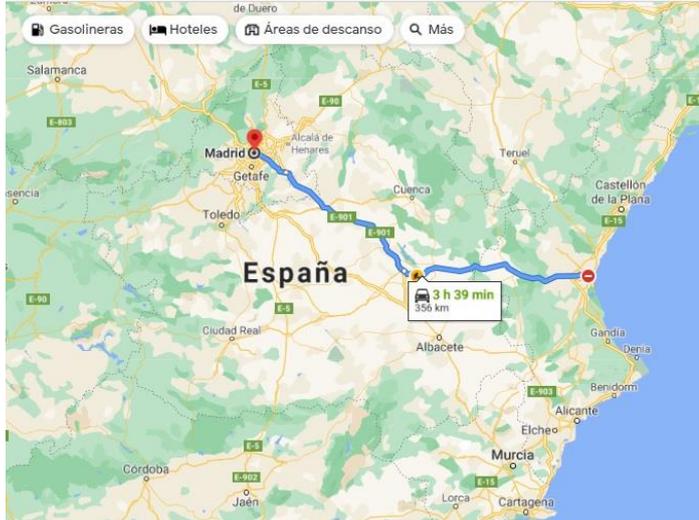
De acuerdo con la compañía portuaria DP Word, a través de su enlace *sea rates.com*, el tránsito de Guayaquil a Madrid, primero se realizaría por vía portuaria hasta el Puerto de Valencia, cuya distancia estaría a de 10.304 km desde Guayaquil y, a una velocidad promedio 13 nudos, una embarcación podría tardar un promedio de 17 días y 19 horas en arribar. Sin embargo, esto puede variar según las condiciones del clima y la naviera que se traslada hasta esta zona. En la Figura 14 se aprecia que las líneas que viajan desde Guayaquil a Valencia son: Hapag-Lloyd, APL, CMA CGM, MSC y Maersk, las cuales presentan diferentes días de tránsito.

**Figura 14.**  
*Tiempo de tránsito entre Ecuador y España*



Una vez arribada la mercadería al puerto de Valencia, el recorrido continuaría por vía terrestre hacia la ciudad de Madrid, presentando una distancia de 356 km, lo que significaría un trayecto de 3 horas y 39 minutos. Distancia que es más corta con relación a los puertos de Bilbao o Barcelona, donde el trayecto por vía terrestre oscila entre 5 y 6 horas respectivamente. Ver Figura 15.

**Figura 15.**  
*Recorrido entre el Puerto de Valencia y la ciudad de Madrid, España*

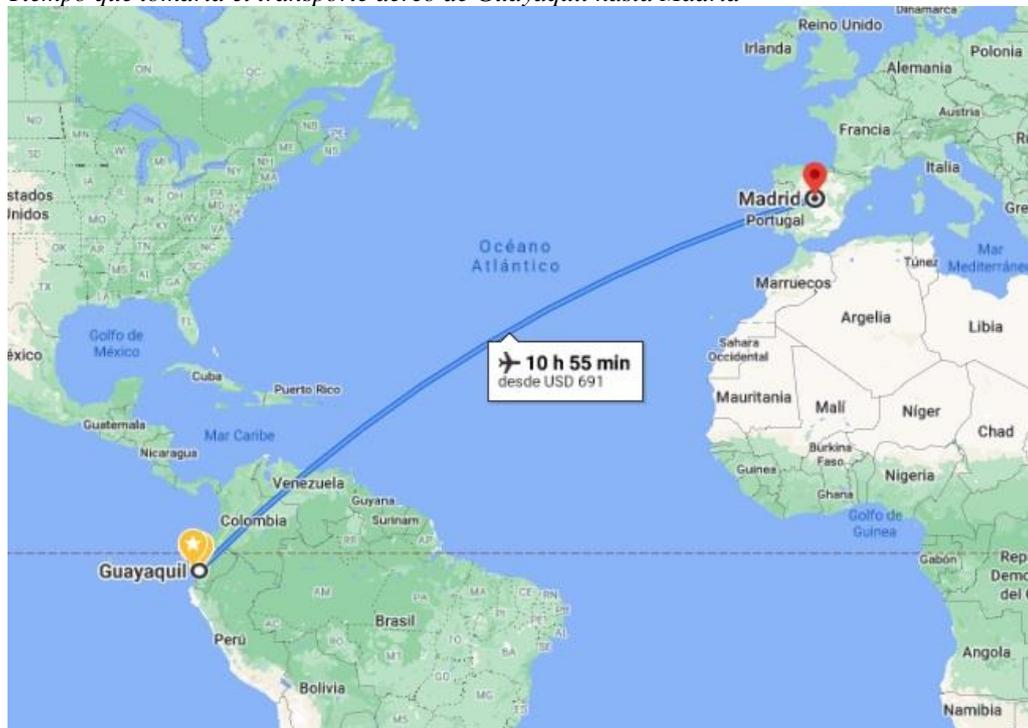


Por otro lado, si se escogiese la opción de transporte por vía aérea, ambas ciudades cuentan con aeropuertos internacionales. En este escenario la ruta sería directa, y sin escalas el trayecto tomaría casi 11 horas de vuelo. Sin embargo, los costos por esta vía son más elevados con relación a la carga que se moviliza por vía marítima; aunque podría ser una opción para casos de emergencia, donde se requiera un despacho inmediato del producto, y el importador esté de acuerdo en pagar un valor adicional.

Finalmente, es importante aclarar que el huso horario entre estos 2 países también varía enormemente, pues, al estar al otro lado del planeta la diferencia horaria es de 6 horas normalmente, pero de marzo a octubre se utiliza el horario de verano, el mismo que añade 1 hora más a todos los relojes de este país. Por lo tanto, hasta el 27 de marzo de 2021, la diferencia horaria sería de 6 horas, pero desde el 28 de marzo de 2021 hasta el 31 de octubre del 2021, la diferencia horaria sería de 7 horas. En este contexto, si en Guayaquil son las 12.39 pm en Madrid son las 18.39 pm, pero en verano sería 19.39 pm. De manera que son factores a considerar para las negociaciones con los importadores localizados en el mercado español. Ver Figura 16.

**Figura 16.**

*Tiempo que tomaría el transporte aéreo de Guayaquil hasta Madrid*



### ***Factores psíquicos que inciden en la internacionalización***

Luego de haber abordado los aspectos físicos, es importante hacer un análisis de los factores psíquicos que inciden en las relaciones comerciales de estas dos naciones. En primera instancia, las barreras son relativamente bajas por el hecho de compartir una historia muy cercana con España, desde la época precolombina, donde este país conquistó gran parte de los países de América Latina y forjó las bases de la sociedad moderna; razón por la cual, en algunos contextos a España se la conoce como la Madre Patria.

El legado español en el Ecuador es histórico, cultural y lingüístico, dado que se comparte el mismo idioma, denominado español o castellano, aunque con diferentes dialectos y modismos que varían según las tradiciones y cultura de cada país. Este factor sería uno de los más determinantes y claves al momento de realizar las respectivas negociaciones comerciales, a fin de evitar cualquier malinterpretación.

La religión es otro legado, dado que en ambos países se comparten las mismas creencias cristianas, aunque con sus respectivas derivaciones en iglesia católica y protestante como: los evangélicos, mormones, testigos de Jehová, entre otras, siendo la fe católica la más profesada entre los feligreses ecuatorianos.

El apartado político muestra grandes diferencias entre estas dos naciones, pues, desde la independencia de Ecuador en el año de 1922, hasta su fracaso como la gran Colombia en el año de 1830, el sistema político se ha fundamentado en un Estado Constitucional de derechos y justicia social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico, donde la forma de gobierno es presidencialista, y los poderes del Estado se dividen en: ejecutivo, legislativo, judicial, participación ciudadana y electoral. El presidente de la república y los legisladores se eligen cada cuatro años. Para el año 2020, el presidente es el Sr. Lenín Moreno.

En España, la forma de gobierno es diferente porque si bien se trata de un Estado unitario, su sistema político se basa en una monarquía – parlamentaria, en la cual el gobierno se fundamenta en la soberanía nacional y la división de poderes y un sistema parlamentario cuyo papel es el poder legislativo. De acuerdo con la Constitución de España de 1978, se trata de una democracia, un estado de derecho y un estado de bienestar, bajo una economía social de mercado, al igual que Ecuador, un estado de libertad, justicia, igualdad, solidaridad, pluralismo y dignidad.

El rey de España es el jefe de Estado, y es el encargado de arbitrar y moderar el funcionamiento de las instituciones y ejercer la más alta representación de la nación. Mientras que el órgano constitucional está representado por el Gobierno de España, encabezado por el poder ejecutivo que se le da al presidente y la cúpula de ministros del Estado. Para el año 2020, el rey de España es su majestad Felipe VI quien ostenta el mando supremo de las Fuerzas Armadas también. Mientras que, el presidente del Gobierno español es el Sr. Pedro Sánchez Pérez-Castejón, desde el 2018 del Partido Socialista Obrero Español.

Finalmente, en cuanto a las costumbres de ambas naciones, se manejan aspectos muy similares, porque ambos disfrutan del deporte como el fútbol, la música característica de España es el flamenco, mientras que en Ecuador el pasillo y pasacalle, también se celebra el carnaval y navidad como fiestas importantes de las tradiciones latinas, y ambos países disponen de una variada gastronomía fundamentada en platillos provenientes del mar, como los ceviches en el caso ecuatoriano y la paella en el caso español. Por tanto, se comparten costumbres muy similares, inclusive en el aspecto de la impuntualidad o la “hora ecuatoriana” y “la hora española” existen ciertas similitudes.

### ***Nivel de preparación para la internacionalización***

En 1997, Solberg elaboró una matriz que permite analizar el nivel de preparación que tiene una compañía al momento de decidir una estrategia de internacionalización. Su modelo plantea una estructura de 9 ventanas, donde un negocio puede seguir una directriz, según su nivel de madurez y el grado de internacionalización del producto.

Cuando una empresa se prepara para la internacionalización debe tener claro cuál será su estrategia. El grado de preparación dependerá de la capacidad de la empresa para llevar a cabo un conjunto de estrategias en el mercado internacional. Estas habilidades o capacidades organizativas pueden constar de características personales como el idioma, la sensibilidad cultural, entre otros aspectos; los gerentes internacionales; la experiencia o los recursos financieros.

Si está bien preparada se considera como madura porque tiene una buena base para dominar los mercados internacionales y, en consecuencia, tiene mayores posibilidades de obtener una mayor participación de mercado. En el comercio internacional, la alternativa de “quedarse en casa” no se discute a profundidad, pero Solberg, (1997)

manifiesta que, con una experiencia internacional limitada y una posición débil en el mercado interno, hay pocas razones para que una empresa se involucre en los mercados internacionales. En cambio, la empresa debería intentar mejorar su desempeño a nivel local, primeramente, esta sería la ventana 1.

Si la empresa se encuentra en una industria global como una microempresa entre las grandes multinacionales, Solberg (1997) argumenta que se pueden buscar formas de aumentar su patrimonio neto para atraer socios para una futura oferta de compra. Esta alternativa se relaciona con la ventana 7, la misma que puede ser relevante para Pymes que, por ejemplo, abastecen de materias primas o tecnología a grandes empresas industriales, a través de una red global.

En situaciones con fluctuaciones en la demanda global, las Pyme que dispongan de recursos financieros limitados, normalmente serán vulnerables en este aspecto. No obstante, si una empresa ya adquiere cierta competencia en transacciones internacionales, es posible que supere algunos obstáculos que se le pueden presentar, través del desarrollo de alianzas estratégicas con firmas que tengan habilidades complementarias, y se ubicarían dentro de la ventana 8. En este contexto, las demás estrategias se pueden apreciar en la Figura 17 hacen referencia a las 9 ventanas de Solberg, para justificar en cuál de ellas se encajaría la empresa La Manaba Gourmet.

**Figura 17.**  
*Las nueve ventanas estratégicas de Solberg*

		Globalismo Industrial		
		Local	Potencialmente global	Global
Preparación para la internacionalización	Madurez	3. Entrar en un nuevo negocio	6. Prepararse para la globalización	9. Fortalecer tu posición global
	Adolescencia	2. Consolidar tu mercado de exportación	5. Considerar la expansión en mercados internacionales	8. Buscar alianzas globales
	Inmadurez	1. Quedarse en casa	4. Buscar nichos en mercados internacionales	7. Prepararse para una compra

Nota. Tomado de Solberg (1997, p.11)

De acuerdo con las ventanas de Solberg, La Manaba Gourmet debe orientar su estrategia con base en la ventana 8, es decir, buscar alianzas estratégicas en el mercado de destino, para tener una mayor captación del mercado en poco tiempo. Esto quiere decir que se debe optar por comercializar el producto en cadenas de supermercados que tengan prestigio en el mercado español, para que esto genere confianza en el consumidor y así se anime a adquirir el producto.

Basado en este análisis, el socio estratégico podría ser la cadena española de supermercados LIDL, la cual tiene presencia desde 1994 y tras más de 26 años se ha convertido en una de las mayores cadenas a nivel nacional e internacional, debido a la confianza depositada por los consumidores. El modelo de negocio de esta compañía se enfoca en la entrega de una gran variedad de productos de todos locales e internacionales, pero de gran calidad al precio más competitivo del mercado, a través de procesos de sostenibilidad y la creación de valor compartido en la comunidad española. Actualmente, cuenta como más de 600 tiendas en España y 10 plataformas logísticas que generan más de 16.000 empleos en el país ibérico, en la Figura 18 se muestra una fachada típica de estas tiendas.

**Figura 18.**

*Fachada de un Supermercado de la cadena LIDL en Madrid, España*



Nota. Sitio corporativo de LIDL, 2020

## **Análisis PESTAL**

Para el desarrollo del análisis PESTAL se consideraron datos de organismos oficiales de cada país como: el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo del Ecuador, el Instituto Nacional de Estadística de España, el Banco Central del Ecuador, el Banco Mundial, The CIA World Factbook, Pro Ecuador, Trade Map, Ministerio de Telecomunicaciones del Ecuador, entre otros.

### ***Entorno Político – Legal***

Dentro del entorno político legal del Ecuador, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones - COPCI, es el instrumento encargado de regular toda actividad comercial que se realice tanto dentro, como fuera del país. Si bien su alcance establece mecanismos de desarrollo productivo, inversión productiva, fomento y promoción de industrias básicas, regímenes aduaneros y demás, para efectos de este trabajo se considera como una oportunidad aquellos incentivos que tienen como propósito impulsar la actividad empresarial, a través de incentivos fiscales.

El art. 23 determina que las nuevas inversiones de carácter productivo, pueden acogerse a una reducción o inclusive exoneración del pago del impuesto a la renta durante un período de hasta cinco años, aunque también hay deducciones de impuestos para aquellas empresas que invierten en investigación y desarrollo, así como en la transformación tecnológica de sus procesos operativos, otorgándoles facilidades en el pago de impuestos generados en transacciones de comercio exterior, como es el caso del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) y costos financieros para aquellas transacciones que requieren financiamiento externo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013). Todo esto supone una importante oportunidad para ahorrar dinero y obtener beneficios económicos más atractivos para los inversionistas.

Referente a las normativas relacionadas con el sector de alimentación, en Ecuador existe una Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria que, en términos generales, se enfoca en determinar los mecanismos a través de los cuales el Estado cumple su obligación de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Entre los aspectos más destacados y de relación con este proyecto, se puede mencionar el artículo 24 que establece que la sanidad e inocuidad alimentaria tiene

como propósito impulsar una adecuada nutrición y protección de la salud de las personas, para evitar, prevenir y reducir la incidencia de enfermedades que se puedan causar o agravar por el consumo de alimentos contaminados, medidas que actualmente, están teniendo mayor peso a raíz de la crisis sanitaria que se generó a causa del Covid-19, donde también se exige el uso de medidas de bioseguridad que evite la propagación de este virus a más ciudadanos.

La entidad encargada de velar por la normativa técnica sanitaria sobre prácticas correctivas de higiene es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA. Entre los aspectos que regula esta entidad, se establecen los requisitos para la obtención del registro sanitario de alimentos procesados, preparados en el instante, así como las prácticas de higiene que concierne la producción, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos nacionales para consumo humano, a fin de proteger la salud de la población, garantizando la higiene de los alimentos.

Por otro lado, en el ámbito del comercio exterior, Ecuador es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde el 21 de enero de 1996 y de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) desde 1969. Además, en 2017 entró en vigor el Acuerdo Comercial Multipartes suscrito con la Unión Europea, de la cual España es miembro junto con otros 27 países que representan una de las comunidades económicas más importantes del mundo, por su alto poder adquisitivo.

Por su parte, el gobierno español tiene una estructura de monarquía parlamentaria, donde existe un rey que ejerce como jefe de Estado y el poder legislativo, pero también tiene control sobre el poder ejecutivo el cual es ejercido por un presidente elegido tras votación parlamentaria, en este caso el Rey es Felipe VI y el presidente es Pedro Sánchez. Asimismo, las leyes más relevantes en materia de comercio exterior se definen en el Código Europeo de Aduanas, la Ley de Aduanas Españolas y la Ley de Protección de los Consumidores. Su moneda oficial es el Euro, equivalente a US \$ 1.20 dólares por cada unidad.

En conclusión, en la parte político – legal no habría mayores complicaciones si se cumplen con las normativas exigidas por la Aduana de cada país, para garantizar la entrada de los productos gourmet de La Manaba Gourmet, al mercado español,

especialmente en materia de sanidad y bioseguridad para garantizar la inocuidad de los productos.

### ***Entorno Económico***

La situación económica que el Ecuador presentó hasta el año 2018, en la cual el PIB alcanzó la cifra de US \$ 91,785 millones de dólares, presentando una tasa de crecimiento sólo de 0.90 % con relación al 2018, gran parte de esto se debe a la recesión económica que atravesó el país a causa de la reducción del precio del barril de petróleo, que determina la vulnerabilidad de la economía nacional ante factores exógenos.

Asimismo, esto el país tiene un nivel de deuda del 45 % con relación al PIB y un déficit fiscal de US \$ 1,100 millones de dólares. Hasta el 2019, la tasa de desempleo fue menor al 4 %, pero se estima que para el año 2020 estas cifras se incrementen debido a la pandemia del Covid-19 y sus efectos en la economía, a tal punto que se pronostica que el PIB se reduzca entre 6 % y 8 % para el 2020.

En cuanto al tema del comercio exterior, se puede notar que la balanza comercial presentó un déficit de US \$ 477 millones, dado que el volumen de importaciones fue superior a las exportaciones, y ante esa situación hace falta impulsar más proyectos que ofrezcan bienes con mayor valor agregado, como el caso de la Manaba Gourmet y sus productos derivados del plátano, tal como se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7.**

*Aspectos Económicos*

<b>Variable</b>	<b>Ecuador</b>
PIB anual (2019)	\$ 91,785 millones
Deuda Total (2019)	\$ 42,005 millones
% Deuda / PIB (2019)	45.78%
Déficit fiscal (2019)	\$ - 1,100 millones
% Déficit / PIB (2019)	-3.13%
Gasto Público (2019)	\$ 33,996 millones
Desempleo (2019)	3.9%
IVA	12%
Inflación (2019)	0.52%
Riesgo país (2019)	11.39%
Exportaciones (2019)	\$ 22,329 millones
Importaciones (2019)	\$ 22,105 millones
Balanza Comercial (2019)	\$-477 millones

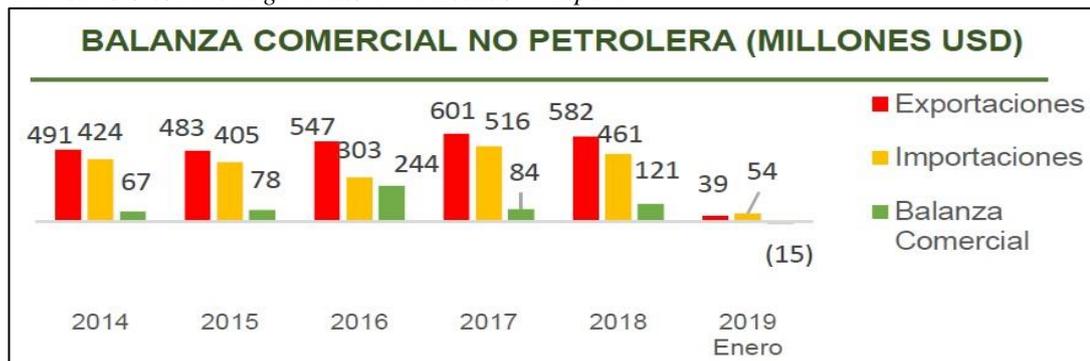
*Nota:* Obtenido de Datosmacro.com, Banco Central, INEC, 2020

En 2019, el PIB español creció 2.3 % con relación al 2018, alcanzando un valor nominal de 331,139 millones de euros, ubicándose en el duodécimo lugar dentro del

ranking de las economías más importantes del mundo. De igual forma, el PIB per cápita también creció en 185 euros durante este período, pasando de 6,444 euros a 6,629 euros, lo que determina que el poder adquisitivo de sus habitantes es bastante alto, ya que bordea casi los US \$ 7 mil dólares per cápita.

Por otro lado, la figura 19 determina que durante el período 2014 – 2019 empresas ecuatorianas vendieron a España alrededor de US \$ 500 millones en comercio no asociado al petróleo, sin embargo, Ecuador compró a este país un total de US \$ 400 millones en promedio, lo que significó un superávit para la economía ecuatoriana equivalente a US \$ 100 millones anuales. Es posible que estas cifras sean resultado del Acuerdo Comercial suscrito entre Ecuador y la Unión Europea en el 2017, lo que refleja un crecimiento del comercio bilateral y un dinamismo económico para ambos países (Pro Ecuador, 2019).

**Figura 19.**  
*Intercambio comercial generado entre Ecuador - España*



Nota. Tomado de Pro Ecuador, 2019

La Figura 20 determina que el Ecuador exportó a España una gran cantidad de productos derivados del mar, siendo los camarones y los langostinos entre los más demandados, así como también los lomos precocidos y las rosas frescas, los cuales ingresaron con 0 % de arancel. No obstante, en cuanto a la exportación de productos derivados del plátano la cifra aún es incipiente, por lo que La Manaba Gourmet tiene que aprovechar esta oportunidad para posicionarse como la marca líder en el mercado español, y de a poco consolidarse entre las preferencias de los consumidores.

**Figura 20.**

*Intercambio de productos entre Ecuador y España*

<b>PRODUCTOS EXPORTADOS ECUADOR – ESPAÑA (MILES USD)</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2018 ENE</b>	<b>2019 ENE</b>	<b>ARANCEL 2018</b>
Listados en aceite	2,645	7,282	0%
Lomos precocidos de listados	3,066	5,942	0%
Demás camarones, langostinos y demás decápodos congelados ncop	13,204	4,493	0%
Los demás langostinos (género de las familia penaeidae) congelados	1,654	2,215	0%
Rosas frescas cortadas	1,769	1,712	0%

Nota. Tomado de Pro Ecuador, 2019

### ***Entorno Social***

En esta sección, sólo se analiza el entorno social del mercado meta, debido a que interesa conocer información sobre el estilo de vida del mercado español que sería el consumidor potencial de los productos derivados del plátano. En el capítulo anterior, se estableció que los españoles consumen más plátano que banano, y esto se debe a que el plátano tiene más opciones gastronómicas, pues, permite elaborar tortillas de verde, empanadas, patacones, y un sinnúmero de platillos que dejan volar la imaginación de las personas.

Empresas especializadas han levantado información referente a las características del consumidor de alimentos y bebidas en el mercado español, basadas en datos oficiales y la evolución del mercado, las cuales se presentan a continuación:

- El 74 % está interesado en mejorar sus hábitos de consumo a través de productos saludables, que permitan tener una dieta sana y baja en calorías para reducir la presencia de enfermedades relativas al sobrepeso, como la obesidad, la diabetes o enfermedades cardíacas.
- Mantienen una dieta baja en carbohidratos, pero rica en proteínas, a causa del cambio de mentalidad que presentan los consumidores.
- El acelerado ritmo de la vida del consumidor español hace que los productos alimenticios cumplan dos requisitos esenciales: (1) que sean saludables y (2) que sean elaborados al instante, para ser consumidos en cualquier momento y lugar, inclusive están dispuestos a probar nuevos sabores, ingredientes, formatos y platillos.
- La tendencia *on the go* ha sido protagonista de un cambio en las tiendas especializadas y en supermercados, donde se ofrecen desayunos para el

consumo inmediato, pero saludables. Por lo tanto, el empaque debe integrar estos dos conceptos.

### ***Entorno Tecnológico***

En este apartado se analizan los principales cambios que se han evidenciado, tanto en Ecuador como en España, referente al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC y la inversión en investigación y desarrollo - i+D, como una fuente de oportunidades para hacer negocios rompiendo las fronteras comerciales y promover la incorporación de productos con mayor valor para el consumidor.

A partir del año 2000, en Ecuador hubo un auge del uso de internet, donde el uso de plataformas como Messenger y los conocidos Chats se convirtieron rápidamente en los medios de comunicación preferidos por los ecuatorianos, especialmente para comunicarse con familiares que migraron a países como Estados Unidos o España, a causa de la grave crisis económica que se desató en marzo de 1999. Posteriormente, con la llegada de la tecnología 4G el uso del internet prácticamente se convirtió en un servicio básico, pues, la nueva tecnología permitía navegar desde un dispositivo móvil como el celular o una tableta, y no exclusivamente desde un computador.

Esta situación, se vio más motivada por el uso de las redes sociales entre las que se destacan Facebook, Instagram, YouTube y WhatsApp, como las más utilizadas y preferidas por los ecuatorianos, debido a que pasaron a convertirse en medios de interacción en tiempo real, haciendo posible la transferencia de gran cantidad de datos en cuestión de unos pocos minutos, favoreció el uso de la videollamada y otras grandes ventajas que fue aprovechada inmediatamente por el sector empresarial para la difusión de publicidad que sea atractiva para los consumidores.

Es así como el uso de internet pasó de ser utilizado una vez a la semana, a prácticamente todo el día y todos los días. Según datos el INEC se puede notar que para el 2012, el 59 % de ecuatorianos usaba el internet al menos una vez al día, y luego esta tendencia creció hasta 84 % en 2018. Ver Figura 21.

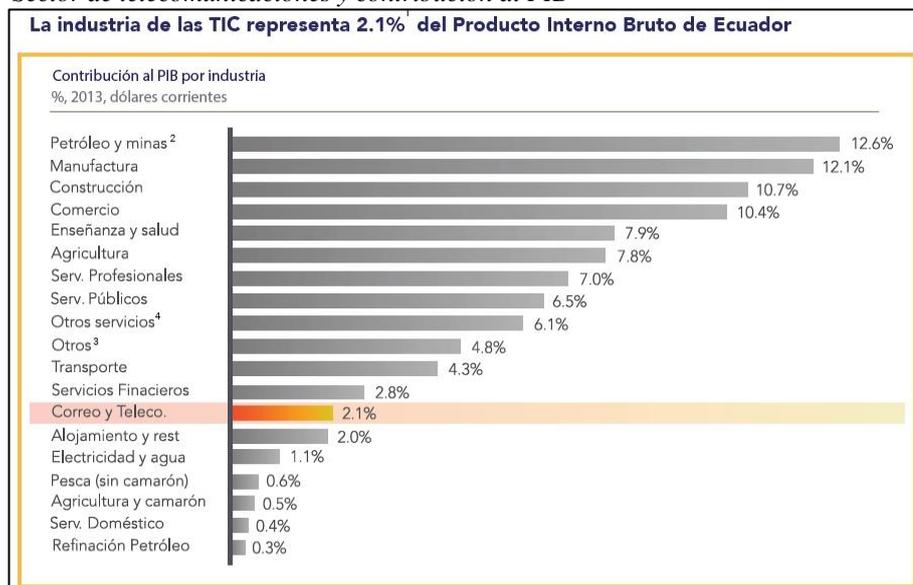
**Figura 21.**  
*Uso del internet*



Nota. Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2019

Para el año 2019 y 2020 no hay datos oficiales, pero se estima que al menos el 90 % de la población tiene acceso a internet desde su teléfono inteligente, debido a la flexibilidad de los planes de internet ofrecidos por telefónicas como Movistar, Claro y CNT. Asimismo, según los datos del Banco Central del Ecuador, el sector de telecomunicaciones tiene una contribución promedio del 2.1 % del PIB hasta el año 2019. Ver Figura 22.

**Figura 22.**  
*Sector de telecomunicaciones y contribución al PIB*



Nota. Tomado del Ministerio de Telecomunicaciones, 2019

En lo que respecta al gasto en investigación y desarrollo, la situación es un poco preocupante pues, el país tiene las tasas más bajas de participación referente al PIB, para el año 2011 una publicación de El Telégrafo determinó que la participación de este rubro referente al PIB fue de 0.35 %, mientras que el dato más actualizado se

encuentra en el repositorio del Banco Mundial quien determina que hasta 2014, el Ecuador invirtió el 0.44 % de su PIB por concepto de i+D. Ver Figura 23.

**Figura 23.**

*Gasto en Investigación y Desarrollo del Ecuador hasta el 2014*



Nota. Tomado del Banco Mundial, 2020

A diferencia de Ecuador, España invirtió hasta el año 2014 el 1.23 % de su PIB en investigación y desarrollo, lo que significa que el país europeo invirtió prácticamente 3 veces más y, por lo tanto, tiene un entorno tecnológico más avanzado que el país sudamericano. De acuerdo con La Vanguardia, en España las start-ups totalizaron más de US \$ 1,340 millones en ventas hasta el 2019, ocupando el sexto lugar de un ranking de 10 países europeos, por detrás de Reino Unido (1), Alemania (2), Francia (3), Suecia (4) y Suiza (5).

Por otro lado, los datos de la consultora IDC Research España consideran que esto se debe a que los españoles han invertido hasta el 2.1 % de su PIB para el año 2019, lo que determina una apuesta muy importante a la tecnología, cuyo fin es impulsar una transformación digital que haga posible el posicionamiento del mercado de la Inteligencia Artificial en los sectores industriales, a fin de incrementar la productividad y los niveles de competitividad a nivel mundial (Gottau, 2019).

En conclusión, el apartado tecnológico de ambos países es favorable para la rápida difusión de la información de la empresa, su marca y los productos que comercializa. Estas plataformas virtuales sirven como un canal para hacer promociones que incentiven la compra del usuario en línea, tanto a nivel nacional como en el mercado

de destino que es España, a fin de que se cree una comunidad de personas que compartan los gustos por el plátano verde, y en particular, los productos que ofrece La Manaba Gourmet.

Finalmente, a través de estos canales virtuales se puede tener una comunicación más directa y eficiente con los proveedores y distribuidores, así como también con los clientes, para obtener información que ayude al desarrollo de estrategias más personalizadas que hagan posible un posicionamiento idóneo del producto en el mercado español. Así como también, subsanar cualquier problemática que se presente en materia de documentos, o requerimientos urgentes que se necesite para abastecer el mercado y fomentar la sostenibilidad de las relaciones comerciales en el largo plazo.

### **Análisis Cinco Fuerzas de Porter**

Luego de haber analizado el entorno a nivel macro, en esta sección se describen los aspectos más relevantes del micro entorno, para lo cual se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

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

Los proveedores de La Manaba Gourmet son las empresas que comercializan las racimas de plátano verde, que es la principal materia prima que se utiliza en la elaboración de tortillas, empanadas, corviches y demás productos gourmet derivados del plátano. En este sentido, en la provincia del Guayas este producto se lo consigue en los grandes mercados de abastos como es el caso del Mercado de Transferencia de Víveres donde se comercializa la racima a un precio de US \$ 3.00 para los mayoristas, lo que no supone mayores complicaciones al momento de adquirir este producto, debido a la gran oferta que hay en el Ecuador, de manera que el poder de negociación de los proveedores es bajo, porque normalmente no se presentan cambios en la producción y el precio de esta fruta.

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

Aquí la situación cambia, debido a que el mercado español es bastante exigente en sus hábitos alimenticios, como se revisó previamente en el entorno macro, los españoles están motivados a consumir alimentos de forma rápida en cuanto a la preparación, pero que a su vez sean saludables. En este caso, la oferta de productos de Manaba Gourmet es ideal porque se comercializa una gama de derivados del plátano, los cuales están listos para ser preparados y servidos en cuestión de minutos, por lo

que se cumple con ese primer requisito; además, se trata de productos 100 % natural sin la incorporación de ningún preservante.

Sin embargo, debido a que la presencia de productos gourmet derivados del plátano es escasa en los supermercados españoles, podría decirse que hay una importante oportunidad de mercado que debe ser aprovechada, para posicionarse como la marca preferida por los consumidores, pero al ser nueva en el mercado español, es posible que los primeros meses no se generen los niveles de venta deseado, así que se podría decir que el poder de negociación de los clientes es alto, porque son ellos quienes deciden si comprar o no el producto según sus gustos y preferencias.

#### ***Amenaza de nuevos entrantes***

En este caso, la amenaza podría ser alto, debido a que España es un país capitalista donde se promueve el libre comercio y el mercado recibe productos de todas partes del mundo, por lo que según el éxito que tenga Manaba Gourmet, es posible que competidores como Colombia o Costa Rica, e inclusive Costa de Marfil que son los que abastecen en gran medida de plátano y banano al mercado español, imiten la idea y por consecuencia, se incremente la competencia.

#### ***Amenaza de productos sustitutos***

Esta amenaza también es bastante alta porque cualquier producto alimenticio puede sustituir al consumo de los derivados de plátano, sean de marcas similares, así como de otros productos que podrían ser alternativos al plátano, por ejemplo, en el caso de las empanadas de verde, estas pueden ser sustituidas por empanadas de harina de trigo, hechas a base de pastas frescas, en el caso de las tortillas de verde, también pueden ser reemplazadas por tortillas de maíz, y así una diversidad de sustitutos que se comercializan en este mercado.

#### ***Rivalidad entre competidores***

Como ya se revisó en el capítulo 2, España apenas representa el 0.17 % de las exportaciones de banano y plátano ecuatoriano, lo que significa que Ecuador no es el principal proveedor de estos productos, entonces, esto se explica porque en el mercado español hay mayor demanda del banano y plátano colombiano, costarricense y africano, debido a su bajo costo y porque antes del Acuerdo Comercial, el banano ecuatoriano ingresaba a este mercado pagando aranceles, lo que de alguna forma le restó competitividad.

Durante el análisis del mercado se determinó que algunas de las marcas más conocidas en el mercado español son: Goya, Todo Listo, Coéxito y Bajo Cero. A continuación, se hace una breve descripción de estos competidores para determinar aspectos que se asemejan a la propuesta de La Manaba Gourmet.

La marca comercial Coéxito, de la empresa Jota Jota Foods se dedica a la comercialización de diferentes productos congelados como: plátano, yuca, choclo, y demás productos relativos a crear un ambiente de alimentación nostálgica latinoamericana y europea, a través de su cadena logística y red de vendedores localizada en Alboraya, Valencia, la empresa expande sus operaciones por toda España y varios países de la Unión Europea.

Congelados Bajo Cero es otra de las compañías que también ofrece productos terminados, listos para ser preparados en minutos, se caracteriza por disponer de una oferta de congelados basados en plátano maduro, canastas de plátano, masa de yuca, tostones, sancocho, yuca, y palitos de yuca. Actualmente, se destaca como uno de los principales proveedores de vegetales congelados, no sólo en España, sino también en otros países a nivel mundial como: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Holanda, Puerto Rico, República Dominicana y Argentina.

Por otro lado, la marca Todo Listo es una empresa colombiana que exporta sus productos únicamente a la ciudad Madrid, comercializando congelados como el plátano, yuca, papa criolla y papa negra principalmente. Su fuerte son las croquetas de yuca y papas a la francesa, pero en cuanto al plátano, ellos ofrecen patacón congelado listo para freír. Una de las ventajas de este competidor es que también ofrecen servicio de entrega a domicilio.

Goya Foods es otra de las empresas que ofrece productos congelados en el mercado español, considerada quizás una de las marcas más fuertes en este mercado, ofrece una variedad de derivados, no solo de plátano, sino también de diferentes platillos especiales de América Latina, como pasteles de mesa, tamal de hoja, arroz con habichuelas, arroz con pollo, arroz con frijoles negros, yuca rellena. Referente al plátano, ofrece empanadas, tortillas, maduros y patacones listos para ser preparados. Por tratarse de una empresa grande, se pudo hacer la compra de sus productos a través de canales e-commerce, mediante su sitio web. Además, esta empresa también ofrece sazonadores, confitería y artículos de despensa, por lo que su oferta es la más variada.

Finalmente, con la suscripción del Acuerdo Comercial el banano y plátano ecuatoriano han ganado terreno, de tal forma que podría haber una interesante competencia a futuro, si se logra posicionar la comercialización de productos gourmet. En este caso, se concluye que la rivalidad entre competidores existentes es media, porque el consumidor español reconoce la calidad Premium de los productos agrícolas ecuatorianos, en este caso del banano y plátano, la cual se vería replicada en sus derivados también.

### **Análisis D.A.F.O.**

Luego de haber analizado los factores del macro y micro entorno, se elabora el FODA con base en los resultados más importantes que se pudieron apreciar. Ver Tabla 8.

**Tabla 8.**

*Análisis estratégico D.A.F.O.*

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1: Prestigio del banano y plátano ecuatoriano como productos Premium en los mercados internacionales.</li> <li>• F2: Producto con alto valor agregado.</li> <li>• F3: Precios competitivos.</li> <li>• F4: Estricto cumplimiento de las normas sanitarias para garantizar la inocuidad de los productos terminados.</li> <li>• F5: Profesionalismo del personal encargado de la elaboración del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1: Programas de reactivación económica, que deriven en la concesión de créditos para nuevos emprendimientos.</li> <li>• O2: Incentivos de carácter fiscal, a través del COPCI.</li> <li>• O3: Mejora en el acceso al mercado español, gracias al Acuerdo Comercial firmado entre Ecuador y la Unión Europea.</li> <li>• O4: Incremento del consumo de plátano ecuatoriano en los últimos años, en el mercado español.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1: Nulo posicionamiento de la marca, ya que se trata de un producto nuevo en el mercado español.</li> <li>• D2: No se cuenta con cultivos propios de plátano.</li> <li>• D3: Limitadas acciones de publicidad y marketing.</li> <li>• D4: Escasez financieras y de capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A1: Aumento de la competencia.</li> <li>• A2: Imitación del producto.</li> <li>• A3: Informalidad del sector bananero.</li> <li>• A4: Recesión económica por temas políticos y corrupción.</li> <li>• A5: Estragos de la pandemia Covid-19 en el tema sanitario y económico.</li> </ul>

Como parte del análisis previamente realizado, se plantean las estrategias que han surgido en respuesta de cada análisis, a través de la matriz FODA estratégica.

**Tabla 9.***Matriz del Análisis Estratégico D.A.F.O.*

Matriz Consolidada	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>F1: Prestigio del banano y plátano ecuatoriano como productos Premium en los mercados internacionales.</li> <li>F2: Producto con alto valor agregado.</li> <li>F3: Precios competitivos.</li> <li>F4: Estricto cumplimiento de las normas sanitarias para garantizar la inocuidad de los productos terminados.</li> <li>F5: Profesionalismo del personal encargado de la elaboración del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D1: Nulo posicionamiento de la marca, ya que se trata de un producto nuevo en el mercado español.</li> <li>D2: No se cuenta con cultivos propios de plátano.</li> <li>D3: Carencia de acciones de marketing virtual utilizadas por la empresa.</li> <li>D4: Escaso recursos económicos y de financiamiento.</li> </ul>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O1: Programas de reactivación económica, que deriven en la concesión de créditos para nuevos emprendimientos.</li> <li>O2: Incentivos de carácter fiscal, a través del COPCI.</li> <li>O3: Mejora en el acceso al mercado español, gracias al Acuerdo Comercial firmado entre Ecuador y la Unión Europea.</li> <li>O4: Incremento del consumo de plátano ecuatoriano en los últimos años, en el mercado español.</li> </ul>	<p><b>FO: F1+O3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar los beneficios del Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea para posicionar el producto gourmet en el mercado español, comenzando con la comunidad de ecuatorianos residentes en Madrid, a fin de impulsar la venta a través de un efecto nostálgico.</li> </ul>	<p><b>DO: D3+O4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer una campaña de marketing a través de redes sociales para dar a conocer las características del producto gourmet, así como su presentación, empaque y marca.</li> </ul>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A1: Aumento de la competencia.</li> <li>A2: Imitación del producto.</li> <li>A3: Informalidad del sector bananero.</li> <li>A4: Recesión económica por temas políticos y corrupción.</li> <li>A5: Estragos de la pandemia Covid-19 en el tema sanitario y económico.</li> </ul>	<p><b>FA: F2+A2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A futuro, plantear nuevos estudios sobre el comportamiento del consumidor para ampliar la oferta del producto hacia otros derivados del plátano, como empanadas, canastitas de verde, patacones, etc.</li> </ul>	<p><b>DA: D1+A5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener certificaciones que avalen el desarrollo del producto bajo un ambiente de inocuidad, como el de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM).</li> </ul>

## Capítulo V.

### Plan de exportación

#### Análisis del potencial exportador: La Manaba Gourmet

La Manaba Gourmet es una microempresa ecuatoriana, localizada en la parroquia la Aurora del cantón Daule, provincia del Guayas, la misma que fue constituida en el año 2018 y tiene como actividad económica la elaboración y comercialización de productos gastronómicos congelados, los cuales son platillos típicos de la gastronomía local derivados del plátano verde. En la Figura 24 se visualiza el logotipo de la marca, la misma que hace referencia a los colores de las dos culturas gastronómicas que han influenciado e inspirado al desarrollo de este negocio: Guayaquil y Manabí.

**Figura 24.**

*Logotipo de La Manaba Gourmet*



En la Figura 25 se describe el menú que ofrece esta compañía, así como los precios por cada producto.

**Figura 25.**  
*Catálogo de productos y precio de La Manaba Gourmet*

<b>Delicias</b>		<b>Manabitas</b>	
<b>\$5.00</b>	<b>Humitas</b> 3 unidades	● <b>Hayacas</b> 3 unidades	<b>\$5.00</b>
<b>\$15.00</b>	<b>Torta de Choclo</b> (sal o dulce) presentación familiar	● <b>Pastelillos rellenos de pollo</b> al estilo manabita 6 unidades	<b>\$3.00</b>
<b>\$3.00</b>	<b>Torta de Choclo</b> (sal o dulce) presentación personal	● <b>Empanadas de verde</b> 6 unidades Precocidas rellenas de carne, pollo, queso o camarón al estilo manabita	<b>\$5.00</b>
<b>\$5.00</b>	<b>Tortillas de verde</b> 4 unidades rellenas de queso (precocidas)	● <b>Tortillas de yuca</b> 4 unidades rellenas de queso (precocidas)	<b>\$5.00</b>
		● <b>Bandeja Manabita</b> 18 unidades Tortillas de Yuca Tortillas de maíz Panes de Almidon (congeladas listas al homo)	<b>\$10.00</b>

### *Misión, visión, objetivos*

Actualmente, la compañía no cuenta con una planeación estratégica, pero para efectos de este trabajo se ha propuesto la siguiente:

#### *Misión*

Ofrecer un producto gourmet basado en los más altos estándares de calidad, comprometido con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

#### *Visión*

Convertirse en el líder de la producción y exportación de productos gourmet derivados del plátano, en los próximos cinco años, posicionándose en el mercado español a través de características como sabor y precios competitivos.

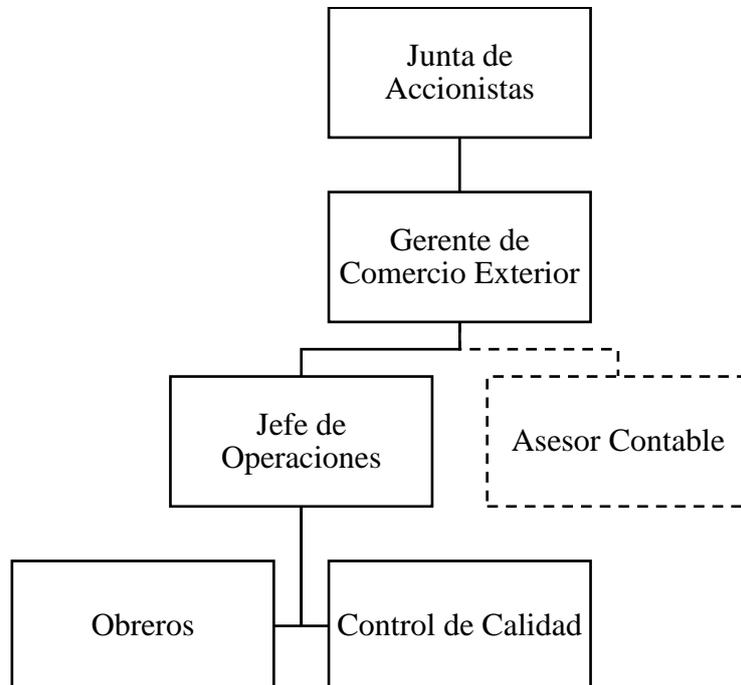
#### *Objetivos empresariales*

- Posicionarse en el mercado español en el plazo de cinco años.
- Lograr una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento del proyecto.
- Ofrecer un servicio de posventa para obtener datos que ayuden a mejorar el producto, conforme a los intereses y expectativas del mercado.

## ***Organigrama y definición de cargos***

**Figura 26.**

*División de los cargos del área de Comercio Exterior*



### ***Cargo y responsabilidades de los miembros de la organización***

#### **Gerente de Comercio Exterior**

La organización es fundamental en este tipo de cargo, donde las personas deben tener un elevado nivel de liderazgo para ordenar, direccionar y coordinar el manejo de una entidad con o sin fines de lucro, debe presidir de las políticas y metas para la empresa que han sido consideradas en el consejo de accionistas, ejerce la función de delegado legal, ocupándose también de las gestiones que a continuación se detallan:

- Realiza propuestas a la junta directiva de accionistas bosquejadas a través de planes estratégicos que contengan un plan presupuestario y de acción.
- Realiza un seguimiento valorativo de las demás gerencias a fin de que cumplan las metas propuestas en los plazos acordados.
- Direcciones y controlas todos los aspectos relacionados a la gestión comercial, de producción y calidad.
- De acuerdo con las necesidades de la empresa, orienta cada una de las propuestas que sugiere el directorio general para que sean realizadas.

- Faculta a sus mandos inferiores la designación de responsabilidades para que sean llevadas a cabo de forma planificada y en los tiempos establecidos.

### **Jefe de Operaciones**

Controla el trabajo del personal de producción y cuida de sus necesidades, también atiende las necesidades tecnológicas de las maquinarias y todos los implementos que se requieren para producir; a continuación, se detallan las principales responsabilidades del cargo:

- Optimizar el capital de trabajo: inventarios, costos y gastos de operación, a fin de mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa sin bajar la calidad del producto.
- Llevar un control contable y presupuestario de las necesidades económicas del departamento.
- Inspeccionar la cualidad y cantidad del almacenamiento.
- Analizar, sustentar y decidir situaciones relacionadas a la disminución de costos.
- Velar por la eficiencia y eficacia en los procesos de entrega para que estos cumplan con los tiempos pactados manteniendo la pulcritud en empaque, despacho y transporte de producto.
- Identificar el tiempo y cantidad de abastecimiento de materia prima necesaria para que el departamento no se quede inactivo y esta gestión sea documentada a través de políticas del departamento.
- Controlar la forma y condición en la que se desarrolla el proceso de producción a fin de que este no afecte su calidad de contenido y presentación.

### **Encargado del Control de Calidad – I+D**

La responsabilidad de la persona que tiene este cargo es transformar la imagen de aquellos productos que están disponibles para la venta y desarrollar una imagen innovadora para nuevos productos, la finalidad es cuidar la calidad del producto final y de todos los procesos necesarios para transformar la materia prima en un producto terminado. Las principales tareas que debe llevar a cabo son:

- Emplear los lineamientos imprescindibles para garantizar la salubridad de toda la materia prima.

- Desarrollar registros contables y presupuestarios de todo lo que se gestiona el departamento.
- Emplear procesos de calidad.
- Efectuar manuales de BPM, HACCP.
- Comprobar las características de la producción que sean de un elevado nivel de calidad.
- Examinar los detalles de cada producción, adecuado etiquetado, etiqueta con los datos necesarios como registro sanitario, fecha de vencimiento, elaboración y lote o registro que identifique en qué producción fue elaborado.
- Elaborar nuevos productos.

Es necesario dar a conocer que la entidad llevará sus registros económicos a través de un asesor externo, por tal motivo en la imagen del organigrama este cargo se vincula con líneas entre cortadas.

### **Dimensión Logística**

En esta sección se identifican los requisitos, normativas y términos de negociación implícitos en la exportación de productos gourmet a base de plátano al mercado español.

#### ***Registro Sanitario – Ecuador***

El procedimiento para la obtención del Registro Sanitario se realiza por cada tipo de alimento que se desea comercializar, la diligencia inicia con la solicitud ingresada por la empresa interesada, esta solicitud está registrada con la siguiente codificación: 129-AL-002-REQ-01. De acuerdo con la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2014) es necesario añadir en el formulario una cita donde se manifieste bajo juramento que el bien posee todos los parámetros que se indican en la respectiva normativa técnica nacional, a esto se le deben añadir documentos que avalen que la entidad ha realizado sus procesos ajustados a los lineamientos de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN.

Esta documentación debe estar debidamente firmada por la persona encargada de la parte técnica y demás detalles señalados en los registros. Para continuar con el trámite una vez ingresado se debe visitar el sitio virtual del S.E.N.: <http://apps.inen.gob.ec/descarga/>

ARCOSA es la institución encargada de velar por que las empresas cumplan con los lineamientos de calidad e inocuidad especificados dentro de la ley, es así como el productor debe especificar a detalle y con la verdad como ha sido transformada la materia prima en producto terminado.

Detalles del proceso de elaboración de un producto alimenticio: El trámite y documentación de cada lote de producción debe contener información de la empresa, el nombre y tipo de producto y la clase de proceso de transformación que se realiza, como por ejemplo: esterilización, pasteurización, escaldado, refrigeración, congelación, irradiación, etcétera; todo esto debe contener la firma, cédula y licencia de trabajo de la persona responsable en realizar esta gestión (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

La información nutricional debe ser registrada a través de una tabla y gráfico detallados en el empaque y etiquetado donde se debe visualizarse la referencia de los químicos que posee el alimento garantizado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano – SAE (Congreso Nacional, 2010). También se debe registrar el tiempo en el que se puede consumir o fecha de caducidad que es cuando el alimento pierde o termina sus propiedades de conservación óptimas para el consumo humano, estos detalles deben ser garantizados por el responsable técnico (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

Detalles del envase que conserva el producto: Esta información la ofrece el productor o la persona que provee este insumo, donde se debe detallar las características de este, es decir: tipo de material envase/tapa e información que describa que no es tóxico y que sus propiedades no afectan de ninguna manera el alimento y por ende al consumidor. Esta información debe estar detallada y firmada por el jefe del departamento de calidad, por la persona encargada de la parte técnica del proceso de producción, o en su efecto por el proveedor y distribuidor de este insumo (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

Codificación y descripción del lote de producción: Este documento debe contener el nombre comercial del producto alimenticio que se va a exportar y la codificación de cada producción que se realiza conocida como lote a fin de que sea identificado cualquier producto por una numeración que indica: la producción, fecha, responsables,

y novedades suscitadas en este proceso o en la exportación (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

### ***Normativa de Servicio Ecuatoriano de Normalización- INEN: Etiquetado***

De acuerdo con instituciones como el Servicio Ecuatoriano de Normalización (2014) todo producto comestible que posea un proceso de envasado o empaquetado debe poseer un rótulo identificativo que ofrezca confianza y no sea un reporte falso o ilusorio que confunda al cliente. La institución también detalla algunos aspectos que no se deben incorporar, como cualidades medicinales, terapéuticas o que ofrezcan una promesa curativa. Bajo este contexto en las etiquetas se deben detallar las siguientes razones:

**Denominación del producto:** Se debe mencionar la procedencia del alimento, es decir donde fue elaborado, su contenido, a base de que producto o materia prima está hecho. El producto final puede poseer cualquier tipo de nombre de fantasía, pero debe aclararse el componente de este.

En la parte principal del empaquetado se debe colocar el contenido del producto, la cantidad o peso, la materia prima principal y demás detalles necesarios que no generen algún tipo de confusión en el cliente, también se debe mencionar el proceso de transformación principal de la materia prima, como los que se detallan a continuación: tipo de concentración que posee, si en el proceso ha de transformación el producto ha sido ahumado, deshidratado o reconstituido (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2014).

**Lista de ingredientes:** Es necesario que se enliste todos los componentes que se requirieron para obtener el producto final, esta información debe estar detallada en cantidad porcentual y debe relacionarse con el semáforo nutricional (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2014).

A continuación, se menciona con detalle la lista de compuesto que debe prevalecer en el empaquetado:

- La información del producto debe iniciar con un título en negritas que diga la palabra “Ingredientes”.
- El listado debe ser cuantificable de forma porcentual ubicando cada componente de menor a mayor.

- La cantidad de ingredientes debe ser mencionada dentro de la información.
- Aquellos componentes que su aportación representa menos del 5 % en la elaboración del producto final no deben ser detallados en la información del producto. El producto que se quiere vender debe poseer la siguiente información descrita en la Figura 27.

**Figura 27.**

*Información que debe contener la etiqueta del producto*

Nombre del producto.	
Marca Comercial.	
Información de la compañía que lo elabora.	
Contenido Neto.	
Instrucciones para su uso.	
Información nutricional.	
Ingredientes que lo componen.	
Debe contener el nombre del producto.	
Precio de venta al público (PVP).	
Indicaciones de seguridad.	
Fecha de elaboración y vencimiento.	
Sugerencias de las condiciones de almacenamiento del producto.	
Número de lote de fabricación.	
País de origen.	

### ***Documentos necesarios para la exportación de un producto desde Ecuador***

La exportación del producto alimenticio se realiza después de que este haya cumplido con toda la documentación necesaria:

- Documentos comerciales como factura, guía de remisión.
- Registro del empaque autorizado por el INEC, con toda la información del producto a exportar.

- Información de los detalles de embarque y traslado que ofrece la empresa encargada del transporte y movilización de la mercadería.
- Documentos de Declaración Aduanera de Exportación, ofrecido por la institución a cargo, en este caso Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador – SENA E.

### ***Documentos necesarios para el acceso del producto en el mercado español***

La exportación del producto alimenticio de característica gourmet debe cumplir los siguientes lineamientos para obtener el ingreso al país europeo:

- Documentos comerciales como: factura pro forma, que son provisorios, pero deben estar legalmente constituidos por el país exportador, este requisito es necesario porque avala la comercialización entre el vendedor y comprador y justifica el desembolso de dinero a cambio del producto comprado.
- La factura comercial es el documento principal el cual debe ser legal y contener los datos de la comercialización y requisitos de legalidad que garanticen su validez y originalidad: numeración del documento, tiempo de vigencia, razón comercial de quien exporta, dirección domiciliaria o ubicación de la empresa, identificación numérica del R.U.C., codificación del impuesto, tiempo en el que se desarrolló la relación comercial.
- Descripción breve de lo que contiene el empaque, conocido también como *packing list*.
- Identificación de la aduana española, como factura registrada en el consulado español.
- Certificado de origen.
- Certificación conocida como “Admisión Temporal de Mercancías” ATA y CPD que aprueba la comercialización de productos en ferias y exposiciones.
- Registro de movilización portuaria, este documento lo otorga la naviera, estas actas contienen la verificación de que el producto viajó y es receptado en el puerto señalado en la documentación.
- El contenedor que moviliza el producto debe estar asegurado, con el fin de generar una cobertura económica de todos los productos que se transportan

en este, en el caso de pérdida, desperfecto, accidentes u otro tipo de riesgo, la aseguradora deberá responder ante este tipo de sucesos fortuitos.

- Apostilla de La Haya es el nombre que se le da al proceso de legalización de los documentos de acuerdo con el “Convenio XII de La Haya”, este título consiste en poner sobre todas las certificaciones de exportación públicas, una apostilla o anotación que avala la autenticidad de cada una de las firmas en los documentos (Instituto de Comercio Exterior de España, 2020).

### ***Término de negociación – INCOTERM***

Como parte de las negociaciones que se establecerán entre la empresa La Manaba Gourmet y el distribuidor en el mercado español, potencialmente el supermercado LIDL, es importante mencionar que el proceso de exportación se manejaría bajo el término *free on board* – FOB. Este término se caracteriza porque la obligación del exportador o vendedor sólo se genera hasta que la carga se coloca en el puerto de embarque y se encuentra a bordo del buque; por tanto, se asumen los costos de toda la tramitación aduanera y la licencia de exportación hasta esta instancia. Ver Figura 28.

**Figura 28.**

*Términos de negociación FOB*



Para hacer más sencilla la división de las responsabilidades que tiene cada una de las partes, se presenta la Tabla 10:

**Tabla 10.**

*Obligaciones del exportador e importador en negociación FOB*

<b>Exportador – Vendedor</b>	<b>Importador - Comprador</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparación de la mercadería, empaque, embalaje y marcación de lote.</li><li>• Pagar el costo de transporte y demás rubros hasta que la mercadería llegue al puerto de embarque designado.</li><li>• Entregar toda la documentación clave para la salida del producto como: factura y lista de empaque, debidamente elaborada.</li><li>• Notificar al importador que la mercadería ya se encuentra a bordo del buque.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pagar el valor de la mercadería establecido en el contrato de compraventa.</li><li>• Contratar y asumir el valor del flete marítimo, así como también los riesgos implícitos, para lo cual deberá pagar un seguro.</li><li>• En el arribo de la mercadería al puerto de destino, también debe asumir los costos de nacionalización, los riesgos en el momento de entrega de la embarcación en el puerto, la manipulación de la carga, el almacenaje</li><li>• Finalmente, asumir el transporte de la carga desde el puerto hasta sus instalaciones o bodegas.</li></ul>

### **Proceso de exportación**

Al iniciar el proceso de exportación, La Manaba Gourmet debe contar con una licencia de exportación, cuyo trámite no representa ningún costo, sólo la emisión de una solicitud para obtener la licencia, presentación del RUC activo y validado por el Servicio de Rentas Internas, así como la obtención de un certificado de firma digital o TOKEN, que se obtiene a través de empresas como Security Data, cuyos valores se describen en la Figura 29.

**Figura 29.**

*Valor de la firma digital*



Con la firma digital se puede crear el usuario en el sistema de comercio exterior ECUAPASS que maneja el SENA E a fin de registrar toda la información relativa a la compañía y los productos que va a exportar, a través de la emisión de una Declaración Aduanera de Exportación – DAE, que se trata del documento que describe todos los documentos como factura comercial, lista de empaque, consignatario, puerto de destino, peso, cantidad, costo, naviera, etc.

Por otro lado, el régimen bajo el cual se realizaría este proceso, sería el Código 40: Régimen de exportación definitiva, dado que el art. 154 del COPCI manifiesta que “A través de este registro obtenido en las aduanas se otorga el permiso para que la carga

pueda salir del país al exterior. También existen permisos de libre circulación que permiten el traslado libre de cierta mercadería que cumple con las condiciones de circular porque está dentro de los acuerdos bilaterales que poseen ciertos países”.

La transmisión de la DAE debe realizarse al menos 24 horas previo al ingreso de las mercaderías en la zona primera, dado que se verifica que esté elaborada de forma correcta y cuente con todos los documentos habilitantes para que ingrese a zona primaria, Una vez cumplida esta fase ingresa a zona primara y luego por el proceso de aforo, a fin de que se autorice su salida, embarque y transmisión del documento de depósito temporal, proceso que normalmente es realizado por un Agente de Aduana. Si todo está en orden, se asigna el estado de Correcto o Regularizado y culmina el proceso de exportación. Ver Figura 30.

**Figura 30.**  
Pantalla de ECUAPASS para la transmisión de la DAE

The screenshot displays the ECUAPASS web interface for the 'Declaración de Exportación' (Export Declaration) process. The page header includes the ECUAPASS logo, navigation tabs for 'Trámites Operativos', 'Servicios Informativos', and 'Soporte al Cliente', and user information for 'WILMER ROSENDO AGUILAR FRANCO'. The main form is organized into several sections:

- Información de General:** Fields for A05 (Declarante: 01902666), A03 (Régimen: REEXPORTACION DE MERCANCIAS QUE), A01 (Distrito: GUAYAQUIL - AEREO), and A04 (Tipo de despacho: DESPACHO NORMAL).
- Información de exportador:** Fields for B04 (Tipo de identificación: RUC), B02 (Dirección: GUAYAQUIL), B06 (Ciudad: GUAYAQUIL), B01 (Nombre: AGENCIA DE VAPORES INTERNACIONALES S.A), B03 (Teléfono), and B07 (CIU: FABRICACION DE OTROS ARTICULO).
- INFORMACION DE AGENTE:** Fields for B08 (Tipo de identificación: RUC), B11 (Dirección: AV. LAS AMERICAS JUNTO AL AEROPUETO), and B10 (Nombre: MACIAS VEGA YAMEL XIOMARA).
- Común:** A table with columns 'ITEM' and 'Documentos'. Fields include B19 (Nombre del consignatario: OBC), B25 (Código de país de destino: AR ARGENTINA), B12 (Valor FOB: \$ 15,000.000), B14 (Unidad de moneda: USD DOLAR ESTADOUNIDENSE), C01 (Moneda: USD DOLAR ESTADOUNIDENSE), C03 (FOB total: \$ 0), B22 (Tipo de carga: CG CARGA GENERAL), B15 (Puerto de embarque: GYE GUAYAQUIL-SIMON BOLIVAR AIRPORT), B17 (Puerto de llegada: AEP BUENOS AIRES-JORGE NEWBERY AIRF), B20 (Dirección del consignatario: CALLE 7 Y CIRCUNVALACION SUR 705), B21 (Ciudad del consignatario: BUENOS AIRES), B13 (Forma de pago: GIRO DIRECTO), B18 (Fecha de emisión: 24/01/2013), C02 (Tipo de cambio: 1.00), B24 (Medio de transporte: AEREO), B16 (Puerto privado: --Selección--), and B23 (Almacén de lugar de partida: 05906071 TERMINAL DE CARGAS DEL ECU).
- Totales:** Summary fields for C04 (Cantidad total de ítem: 2), C05 (Peso neto total: 200.000), C07 (Cantidad total de bultos: 20), C09 (Cantidad total de unidades físicas: 230), C11 (Código de mercancía urgente: N NO), C06 (Peso bruto total: 10,000.00), C08 (Cantidad de contenedores: 0), C10 (Cantidad total de unidades comerciales: 230), and C12 (Código de solicitud de aforo: --Selección--).

At the bottom of the form, there are buttons for 'Guardar temporal', 'Traer', and 'Enviar certificado'.

## Estrategias de Marketing

Para efectos de garantizar una entrada exitosa del producto gourmet en el mercado español, es importante que se establezca el conjunto de estrategias basadas en el marketing mix, para captar la atención de los consumidores de plátano verde en una presentación lista para la cocción y el consumo en la ciudad de Madrid.

### *Producto*

Esta estrategia enfatiza la satisfacción de las necesidades de los consumidores en el mercado español, para lo cual se debe conocer sus gustos y preferencias. De acuerdo con los resultados de la encuesta más del 90 % sí consume productos derivados del plátano verde y, asimismo, estarían interesados en adquirir una presentación previamente cocida para sólo freírla y tenerlo listo en pocos minutos.

Debido a su alcance, es importante mencionar que productos como las tortillas, tienen mayor aceptación por parte de los encuestados, dado que abarcó el 82 % de las opiniones. Sin embargo, a futuro se podría optar por nuevas alternativas que amplíen la oferta de La Manaba Gourmet. La Tabla 11 y Figura 31 describe algunas características que tendrá el producto para destacarse en los mercados internacionales.

**Tabla 11.**  
*Características principales del producto*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Preparación</b>	Tortilla de verde rellena con queso criollo para ser preparado al sartén o en el horno. Si es frita su cocción demora alrededor de 8 minutos, pero si es al horno puede tardar hasta 15 minutos a una temperatura promedio 150 °C.
<b>Composición nutricional</b>	Cada porción de 100 gramos de plátano posee hasta 94 calorías (kcal), 1.2 gramos de proteína, 0.11 gramos de grasas saturadas, 9 mg de calcio, 0.23 mg de zinc y 350 gramos de potasio.
<b>Tamaño del producto</b>	Se comercializa en empaques de 6 unidades, dentro de una bolsa plástica que tendrá un cierre fácil para su posterior almacenamiento. El peso neto del producto será de hasta 500 gramos. Es decir que cada tortilla rellena de queso pesa en promedio 83 gramos, estando cerca de la porción de 100 gramos sugerida para el consumo de calorías.
<b>Imagen</b>	El empaque tendrá el logotipo de la empresa La Manaba Gourmet, destacándose por los colores verde y blanco característico de la bandera de la provincia de Manabí. Además, dentro de este empaque se describe información como la

cantidad del producto en unidades, el peso, el valor nutricional, los ingredientes y la información del compañía que lo produce y distribuye en el mercado español.

**Figura 31.**  
Ilustración del empaque del producto



**MEDIO** en GRASA

**MEDIO** en SAL

**BAJO** EN AZÚCAR

*Tortillas de Plátano Verde Rellenas de Queso*

**Información Nutricional**

Tamaño por Ración 500g  
Porciones por envase 6

**Cantidad por Ración**

Energía (Calorías)	587 kJ (140 kcal)
Energía de grasa (Calorías de grasa)	251 kJ (60 kcal)
	%Valor Diario
<b>Grasa Total</b>	7g 11%
Ácidos grasos saturados	3g 15%
Ácidos grasos trans	0g
Ácidos grasos mono insaturados	3g
Ácidos grasos poli insaturados	1g
<b>Colesterol</b>	5mg 2%
<b>Sodio</b>	310mg 13%
<b>Carbohidratos totales</b>	15g 5%
Azúcares	0g 0%
<b>Proteína</b>	3g 6%

\* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 8380kJ (2,000 kcal). Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos dependiendo de sus necesidades calóricas.

**Modo de preparación horno convencional:**

1. Caliente el horno por 5 min. a 350°F (180°C)
2. En un recipiente para horno coloque las tortillas de verde sin descongelar
3. Calientelas de 10-12 minutos, hasta que se doren a su gusto.

**Modo de preparación Sartén**

1. Caliente el sartén
2. Coloque las tortillas de verde sin descongelar.
3. Calientelas de 6-8 minutos, hasta que se doren a su gusto. Volteeelas constantemente para obtener mejor color.

**P.V.P. € 7,00**  
**LOTE 000158565**  
**F. ELAB. 18/02/2021**  
**EXP 18/02/2022**

Elaborado por  
La Manaba Gourmet S.A.  
Km 16.5 vía a la Aurora

@lamanabagourmet  
La Manaba Gourmet

2 002201821 - 6

**Precio**

Referente a la estrategia de precio, los resultados de la encuesta determinaron que el 81 % considera razonable un valor entre 7 y 10 euros como máximo, por un

empaque de 500 gramos de tortillas de verde que traiga consigo un total de 6 unidades. Sin embargo, si es inferior a 7 euros o muy próximo a ese monto, sería mucho más atractivo para los consumidores adquirirlo. En este contexto, se tratará de mantener un costo lo más competitivo posible para que el precio del distribuidor no supere los 10 euros por cada empaque de 500 gramos. De esta forma, al momento de elaborar el plan financiero, en la Tabla 12 se determinó que el precio sería calculado como sigue:

**Tabla 12.**

*Estimación del costo y precio del producto*

<b>Rubros</b>	<b>C. x Producto</b>	<b>Unidades x Empaque</b>	<b>C. Empaque 6 unidades</b>
C. Unitario Materia Prima	\$ 0.10	6	\$ 0.62
C. Unitario Mano de Obra	\$ 0.25	6	\$ 1.49
C. Unitario Empaque	\$ 0.25	6	\$ 1.50
<b>Costo total por Empaque</b>	<b>\$ 0.60</b>	<b>6</b>	<b>\$ 3.61</b>
		<b>PVP</b>	<b>\$ 5.00</b>
		<b>Markup</b>	<b>38%</b>

Según este análisis se establece que, el costo total por empaque de 6 unidades sería \$ 3.61, para lo cual La Manaba Gourmet lo comercializaría a \$ 5.00 para tener un margen bruto del 38 %, por lo tanto, se estaría ganando \$ 1.39 por cada empaque. De esta forma, si al precio se le adicionan los costos por motivo de exportación, que seguramente serían un 40 %, el producto tranquilamente podría ser comercializado a un valor de \$ 7.00 o su equivalente a 5.78 €, considerando una cotización de \$ 1.21 por cada euro hasta el 18 febrero 2021. Por lo tanto, si mantienen estos costos, se cumpliría la expectativa del cliente en cuanto al precio y se haría motivaría su intención de compra.

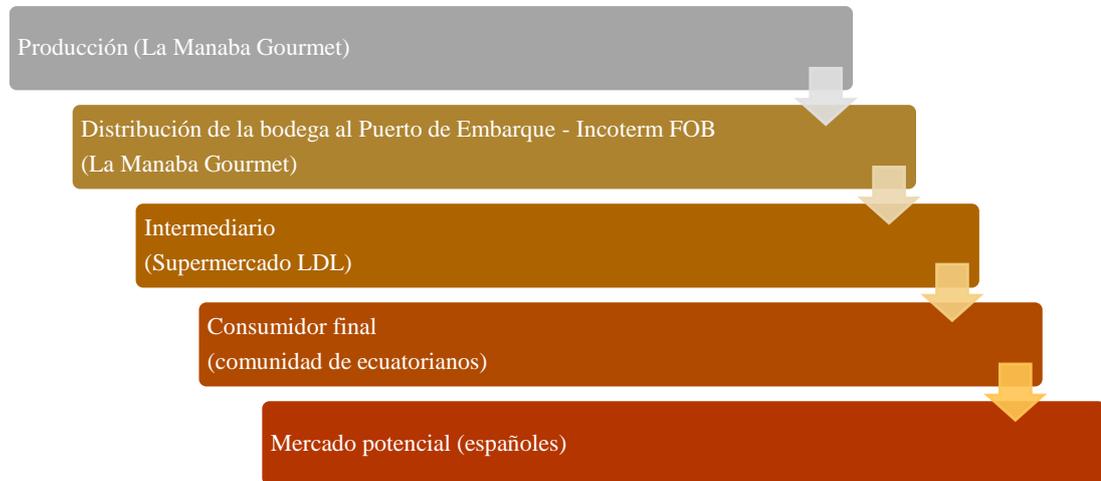
### ***Plaza***

Como se había indicado previamente, la forma en la que se comercializaría el producto sería a través de una alianza con la cadena de supermercados española LIDL, la misma que convertiría en el distribuidor directo del producto hacia el consumidor final. Por tanto, se trata de una exportación cooperativa entre La Manaba Gourmet y este supermercado, para abarcar la mayor cantidad de localidades posibles dentro de la ciudad de Madrid, empezando por la comunidad de ecuatorianos residentes en España, para captar ese mercado nostálgico. Además, esta cadena atiende una gama de productos similares, agrupándolos en la categoría de congelados para ser vendidos en sus tiendas y en el futuro esto pudiera convertirse en un impulso para crear tiendas

especializadas en productos ecuatorianos. De esta forma, el canal de distribución quedaría resumido de la siguiente manera en la Figura 32.

**Figura 32.**

*Ilustración del canal de distribución*



Para la distribución del producto es importante que se considere el peso que deben tener las cajas, para que sean manipuladas por dos personas, cuya fuerza máxima de carga recomendada por la Organización Mundial del Trabajo es de 25 kg, es decir, 55 libras. De esta forma, con los cálculos realizados se enviaría un total de 1.100 cajas dentro de un contenedor, con un total de hasta 12 empaques de 500 gramos por cada empaque.

Es decir que, dentro de un contenedor de 20 pies se podría transportar hasta un total de 13.200 empaques del producto gourmet, que, a un contenido de 6 tortillas por empaque, significa que se transportarían hasta 79.200 en un contenedor a su máxima capacidad. De esta forma, como cada empaque pesa 500 gramos quiere decir que cada caja de 12 unidades pesaría 6000 gramos o su equivalente a 6 kg que, multiplicado por 1.100 cajas, daría como resultado 6.600 kg; es decir 6.6 toneladas que transportaría el contenedor. En la Tabla 13 se especifican los cálculos tomando como referencia un contenedor refrigerado de 20 pies, que es el tamaño estándar.

**Tabla 13.***Estimación de la cantidad de cajas y empaques que caben dentro de un contenedor*

<b>Información de la caja</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Capacidad (Peso)</b>
<b>Contenedor de 20'</b> <b>Dimensiones: 5.89 m x 2.35 m x 2.39 m</b>	<b><u>Cuántía de Pallet en cada contenedor:</u></b> En una caja de: 30cm x 40cm x 20 cm Por cada contenedor de 20' caben 10 pallets de 1.20 m x 1.00 m	En cada una de las cajas se puede enviar 12 empaques de 500 gramos c/u Dando un total de 6.6 kg por cada caja.
	<b><u>Cajas por cada pallet:</u></b> En las medidas de cada pallet de: 1.2 m x 1.0 m / 0.3 m x 0.4 m = 10 cajones entran en cada base	<b><u>Capacidad de unidades:</u></b> En cada container se pueden introducir 1.100 cajones x 6.6 kg = 6.600 kg que resultan en 6.6 toneladas.
	<b><u>Cajones agrupados por pallet:</u></b> El cómputo total de cajas para agrupar se fracciona según el alto del contenedor y el del pallet (15 cm) según el alto de cada caja (2.39 m – 0.15m /0.20 m) = 11.2 dando como resultado exacto 11 cajas	<b><u>Cuántía de envases:</u></b> Los cajones están compuestos de 12 empaques 12 x 1.100 cajones ÷ container: El resultado es de 13.200 empaques de 500 gr.
	<b><u>Cuántía de cajones por pallet</u></b> Los cajones se ordenarían así: 10 cajones base x 11 cajones agrupados= 110 cajones por pallet	
	<b><u>Cajones por contenedor:</u></b> 10 pallets ÷ container x 110 cajones ÷ pallet = 1100 cajones por container	

De esta forma, se puede determinar que los 13.200 empaques de 500 gramos del producto gourmet, se colocan en 1.100 cajas que pesarían 6.6 toneladas en total y estarían distribuidas en 10 pallets, lo que significa que se deben apilar hasta un máximo de 110 cajas por pallet.

### ***Promoción***

Finalmente, para incentivar la compra de los productos gourmet en el mercado español, es importante disponer de un conjunto de estrategias enfocadas en dar a

conocer el producto en el mercado español, creando un efecto nostálgico en los compatriotas ecuatorianos que deseen consumir este producto porque añoran los sabores de su tierra y no tienen la posibilidad de hacerlo. Por esta razón, hay que aprovechar los beneficios del Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea para posicionar el producto en el menor tiempo posible.

El marketing digital a través del sitio web corporativo de La Manaba Gourmet, así como el uso de las redes sociales será vital para comunicarse con los consumidores potenciales y obtener todo tipo de información que sea relevante para conocer sus gustos y preferencias. Además, estos canales se utilizarán para recomendar varias recetas que se pueden acompañar con los derivados de plátano verde, en la medida que se aumente la demanda y se diversifique la oferta del producto.

Por otro lado, dado que es un producto de exportación se debe trabajar en conjunto con entidades como Pro Ecuador, a fin de tener datos que permitan hacer una inteligencia de mercado y se facilite el desarrollo de vínculos comerciales con empresas interesadas en distribuir el producto, para tener un mayor alcance. De esta forma, también es vital el trabajo que se realizaría en ferias internacionales o macro ruedas de negocios, para que se exponga el potencial del producto y se dé a conocer todas sus ventajas, formas de preparación, entre otras.

Esta situación haría posible que se aplique en la obtención de certificaciones de calidad en el mediano plazo, para que sirva de respaldo en la creación de ventajas competitivas que generen un impacto positivo en los consumidores, donde el plátano no solo destacará por su excelente sabor y textura, sino también porque la compañía da las garantías de que sus productos cumplen con todas las especificaciones y requisitos sanitarios y de inocuidad para que sean confiables y 100 % aptos para el consumo humano, elaborado para estar dentro de las cantidades calóricas recomendadas.

## Capítulo VI.

### Plan Financiero

#### Estimación de la demanda

Luego de haber analizado las estrategias y toda la propuesta que involucra la internacionalización de los productos de La Manaba Gourmet, se procede a la elaboración del análisis financiero cuyo propósito es determinar la viabilidad del proyecto. Para iniciar, se calculó el mercado global con base en los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado previamente, donde se consideró el porcentaje de residentes en Madrid, las personas que consumen plátano, aquellos estaban dispuestos a comprar el producto y quienes optarían por pagar un precio entre \$ 7.51 y \$ 10.00. Los valores obtenidos se los multiplicaron por la población objetivo identificada previamente por 415.310 personas. De esta forma, se estimó un mercado global en 253.213 personas tal como se aprecia en la Tabla 14.

**Tabla 14.**  
*Población objetivo*

<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>415.310</b>	
<b>MUESTRA</b>	<b>201</b>	
Residentes en Madrid	87%	361.320
Consumo de plátano	96%	346.867
Disposición de compra	100%	346.867
Precio entre \$ 7.51 y \$ 10.00	73%	253.213
<b>Mercado Global</b>	<b>253.213</b>	

Sin embargo, del mercado global se hizo una segmentación según la frecuencia de consumo, escogiendo sólo aquellas que tenían una frecuencia mensual o mayor. Por tanto, sólo quedó el 87 % del mercado global, tal como lo describe la Tabla 15.

**Tabla 15.**  
*Distribución del mercado global*

<b>Frecuencia de consumo</b>	<b>% part.</b>	<b>Distribución</b>
Semanal	23%	58.238,95
Quincenal	43%	108.881,52
Mensual	21%	53.174,70
<b>Demanda Potencial</b>	<b>220.295</b>	

En la Tabla 16 se puede notar que la demanda mensual de tortillas ascendería a 538.703 unidades, pero considerando que cada paquete de 500 gramos tendrá un total

de 6 unidades, se lo dividió para esa cantidad, y se estableció que la demanda potencial de paquetes sería de 83.892 paquetes al mes que, respecto a la capacidad instalada de La Manaba Gourmet, apenas representa el 17 %. Por tanto, habría una demanda insatisfecha del 83 %.

**Tabla 16.**  
*Cálculo de la demanda mensual*

Frecuencia de consumo	Demanda Mensual			
	Frec.	Tortillas Totales	Unidades/ Empaque	Empaques Mes
Semanal	4	232,955.82	6	38,825.97
Quincenal	2	217,763.05	6	36,293.84
Mensual	1	53,174.70	6	8,862.45
<b>Demanda Potencial</b>		<b>503,894</b>		<b>83,982</b>
<b>Capacidad instalada</b>				<b>14,400</b>
<b>Cobertura</b>				<b>17.15%</b>

## Inversión Inicial

### *En propiedad, Planta y Equipos*

Pero para iniciar las operaciones del negocio es importante disponer de una inversión en infraestructura y equipo, razón por la cual la Tabla 17 desagrega los rubros que involucra la cuenta de propiedad, planta y equipos, la misma que corresponde a un monto de \$ 32,265.00, el mismo que se distribuye en 35 % para compra de maquinaria y equipos, el 5 % para muebles y enseres, el 10 % en equipos de computación y el saldo en la compra de un vehículo que permitirá hacer la distribución del producto desde la empresa hasta el puerto de embarque.

**Tabla 17.**  
*Inversión en activos fijos*

Detalle	Cantidad	C. Unitario	C. Total	% part.
<i>Maquinarias y equipamiento</i>				
Máquina para moler verde	3	\$ 700.00	\$ 2,100.00	6.5%
Cocina Industrial	3	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00	13.9%
Campana extractora de olores	2	\$ 350.00	\$ 700.00	2.2%
Congeladores	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	9.3%
Máquina empacadora	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	3.4%
<b>Subtotal</b>			<b>\$11,400.00</b>	<b>35.3%</b>
<i>Mobiliario de Oficina</i>				
Escritorios	3	\$ 275.00	\$ 825.00	2.6%
Sillas de oficina	3	\$ 150.00	\$ 450.00	1.4%
Organizadores	3	\$ 100.00	\$ 300.00	0.9%
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 1,575.00</b>	<b>4.9%</b>
<i>Equipos de Cómputo</i>				
Ordenador	3	\$ 900.00	\$ 2,700.00	8.4%
Rack servidor	1	\$ 600.00	\$ 600.00	1.9%
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 3,300.00</b>	<b>10.2%</b>
<i>Vehículo</i>				
Furgón para la distribución	1	\$ 15,990.00	\$ 15,990.00	49.6%
<b>Subtotal</b>			<b>\$15,990.00</b>	<b>49.6%</b>

<b>Total inversión en activos fijos</b>	<b>\$32,265.00</b>	<b>100.0%</b>
---	--------------------	---------------

### ***Estructura del Capital***

La estructura de capital se presenta en la Tabla 18 y se aprecia que la inversión inicial sumando el capital de trabajo, el cual es un rubro calculado con base en los costos y gastos operativos de un mes, dado que se trata de un producto perecedero, y la empresa no puede tener más de ese tiempo almacenado el producto bajo congelación, su tiempo de expiración máximo es 2 meses y medio, luego de haber sido preparado y bajo un adecuado sistema de congelación. De esta forma, la inversión inicial es \$ 68,656.75, de los cuales el 46.99 % corresponde a activos fijos y el 53.01 % a activos corrientes.

**Tabla 18.**  
*Estructura de capital*

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	<b>VALOR</b>	<b>% PART.</b>
Inversión en propiedad, planta y equipos	\$ 32,265.00	46.99%
Inversión en capital de trabajo	\$ 36,391.75	53.01%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 68,656.75</b>	<b>100.00%</b>

### **Financiamiento del proyecto**

Para financiar el proyecto, en la Tabla 19 se hizo un escenario bajo el cual, los inversionistas aportarían con \$ 30,000.00 por concepto de fondos propios, mientras que el saldo de \$ 38,656.75 sería financiado a través de un préstamo bancario.

**Tabla 19.**  
*Fuentes de financiamiento*

<b>FUENTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>% PART.</b>
Recursos propios de accionistas	\$ 30,000.00	43.70%
Recursos provenientes de financiamiento externo	\$ 38,656.75	56.30%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 68,656.75</b>	<b>100.00%</b>

Las condiciones de financiamiento establecidas en la Tabla 20 determinan que, el monto a prestar a BANECUADOR corresponde a \$ 38,656.75, a una tasa del 16 %, anual, para un plazo de 5 años y frecuencias de pago mensuales, lo que fijarían una cuota de \$ 940.06 mensuales incluidos el capital y el interés.

**Tabla 20.**  
*Condiciones de financiamiento*

<b>ENTIDAD FINANCIERA:</b>	<b>BANECUADOR</b>
<b>CANTIDAD A PRESTAR:</b>	<b>\$ 38,656.75</b>
<b>INTERÉS:</b>	<b>16.00%</b>
<b>PLAZO:</b>	<b>5</b>

<b>PERÍODOS DE PAGO:</b>	<b>Mensual</b>
<b>CUANTÍA MENSUAL</b>	<b>\$ 940.06</b>

En la Tabla 21 se describe la amortización del préstamo en donde se puede apreciar que, para un monto de \$ 38,656.75, la empresa pagaría un total de \$ 17,746.67 por concepto de intereses, lo que haría que la deuda ascienda a \$ 56,403.43.

**Tabla 21.**  
*Amortización del préstamo bancario*

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO
1	\$ 5,486.40	\$ 5,794.29	\$ 11,280.69
2	\$ 6,431.55	\$ 4,849.14	\$ 11,280.69
3	\$ 7,539.51	\$ 3,741.17	\$ 11,280.69
4	\$ 8,838.35	\$ 2,442.33	\$ 11,280.69
5	\$ 10,360.94	\$ 919.74	\$ 11,280.69
<b>60</b>	<b>\$ 38,656.75</b>	<b>\$ 17,746.67</b>	<b>\$ 56,403.43</b>

## Gastos Operativos

### *En Sueldos y Salarios del personal administrativo*

Una vez que se ha identificado la inversión y sus fuentes de financiamientos, se describen los rubros de sueldos y salarios, tanto para el personal administrativo, como para el personal de producción. En la Tabla 22, se aprecia que el sueldo del personal administrativo asciende a \$ 2,028.03 mensuales, mientras que al año representaría \$ 24,336.40.

**Tabla 22.**  
*Gastos de sueldos y salarios del personal administrativo*

CARGO	Cantidad	Sueldo Base	Mensual	Año 1
Gerente General	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>\$ 1,500.00</b>	<b>\$ 1,500.00</b>	<b>\$ 18,000.00</b>
<b><i>Beneficios Sociales</i></b>				
XIII Sueldo			\$ 125.00	\$ 1,500.00
XIV Sueldo			\$ 33.33	\$ 400.00
Fondo de Reserva			\$ 124.95	\$ 1,499.40
Vacaciones			\$ 62.50	\$ 750.00
Aporte Patronal (12.15%)			\$ 182.25	\$ 2,187.00
Aporte Personal IESS (9.45%)			\$ 141.75	\$ 1,701.00
<b>Total Sueldo + Beneficios Sociales</b>		<b>\$ 1,500.00</b>	<b>\$ 2,028.03</b>	<b>\$ 24,336.40</b>

### *En Sueldos y Salarios del Personal de Producción*

En la Tabla 23 se determina que, los sueldos y beneficios del personal de producción conformado por 7 obreros corresponde a \$ 4,621.67 que, al año, representaría un monto de \$ 55,460.08.



**Tabla 23.***Gastos de sueldos y salarios del personal de producción*

<b>CARGO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Base</b>	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>
Jefe de Operaciones	1	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 9,600.00
Obreros	5	\$ 400.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
Analista de Calidad	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>\$ 1,700.00</b>	<b>\$ 3,300.00</b>	<b>\$ 39,600.00</b>
<b><u>Beneficios Sociales</u></b>				
XIII Sueldo			\$ 275.00	\$ 3,300.00
XIV Sueldo			\$ 233.33	\$ 2,800.00
Fondo de Reserva			\$ 274.89	\$ 3,298.68
Vacaciones			\$ 137.50	\$ 1,650.00
Aporte Patronal (12.15%)			\$ 400.95	\$ 4,811.40
Aporte Personal IESS (9.45%)			\$ 311.85	\$ 3,742.20
<b>Total Sueldo + Beneficios Sociales</b>		<b>\$ 1,700.00</b>	<b>\$ 4,621.67</b>	<b>\$ 55,460.08</b>

***En Gastos de Administración***

En definitiva, una vez calculados los sueldos y beneficios sociales del personal administrativo y producción, se procede a calcular los demás rubros que implica la operación del negocio. En este caso, se estima que los gastos administrativos corresponderían a \$ 7,958.03 mensuales o su equivalente a \$ 40,496.40 al año, según se aprecia en la Tabla 24.

**Tabla 24.***Gastos de Administración*

	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>
<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>		
Remuneraciones del área administración	\$ 2,028.03	\$ 24,336.40
G. Legal por constituir el negocio	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Útiles de Oficina	\$ 80.00	\$ 960.00
Artículos y suministros varios de limpieza	\$ 50.00	\$ 600.00
Gastos de combustible	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Servicios básicos	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Actividades publicidad y promoción	\$ 500.00	\$ 6,000.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 7,958.03</b>	<b>\$ 40,496.40</b>

***En Gastos de Logística***

Por otro lado, en la Tabla 25 se describen únicamente los rubros de logística, es decir, aquellos están relacionados con el proceso de exportación del producto hacia el mercado español. En este caso, se aprecia que el subtotal mensual corresponde a \$ 2,420.00, pero al año este rubro ascendería hasta \$ 14,520.00 anual, debido a que el proceso de exportación se repetiría cada 2 meses, o sea un total de 6 veces por año.

**Tabla 25.**  
*Gastos de Logística*

	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>
<b><u>GASTOS DE LOGÍSTICA</u></b>		
Pago del flete	\$ 1,500.00	\$ 9,000.00
Costos por certificados aduaneros, sanitarios, fitosanitarios, etc.	\$ 250.00	\$ 1,500.00
Honorarios del agente aduanero	\$ 220.00	\$ 1,320.00
Costos por inspección en aforo	\$ 100.00	\$ 600.00
Tramitación para obtener licencia de exportación	\$ 150.00	\$ 900.00
Gastos varios de exportación	\$ 200.00	\$ 1,200.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 2,420.00</b>	<b>\$ 14,520.00</b>

### ***En Costos de Producción***

Finalmente, en cuanto a los costos de producción, la Tabla 26 determina que se requiere de un presupuesto de \$ 26,013.72 mensuales para la preparación de 7.200 empaques de 6 unidades de tortilla, lo que al año significaría un desembolso total de \$ 312,164.64 para producir un total de 86.400 empaques.

**Tabla 26.**  
*Gastos de Producción*

	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>		
Empaques de tortillas de verde	7,200	86,400
Costo Unitario	\$ 3.61	\$ 3.61
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 26,013.72</b>	<b>\$ 312,164.64</b>

### **Estimación de los ingresos**

De esta forma, para el cálculo de los ingresos es importante determinar el costo de producción por cada unidad de empaque y el precio de venta que La Manaba Gourmet. Por ejemplo, en cuanto a costo de materia prima, se estima un total de \$ 0.10 por cada tortilla, según la Tabla 27. Sin embargo, al mes este rubro representaría \$ 1,488.00 para producir 14.400 unidades mensuales al 100 % de la capacidad instalada.

**Tabla 27.**  
*Estimación de los ingresos mensuales*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Producción Mensual</b>	<b>C. Unitario</b>
Plátano Verde	Racima	\$ 3.00	\$ 576.00	<b>14400</b>	\$ 0.04
Queso	500 gramos	\$ 2.25	\$ 432.00	<b>14400</b>	\$ 0.03
Mantequilla	<b>1000 gramos</b>	\$ 5.00	\$ 480.00	<b>14400</b>	\$ 0.03
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 1,488.00</b>	<b>14400</b>	<b>\$ 0.10</b>

En la Tabla 28 se presentan los costos unitarios en donde se dividió el valor mensual de la materia prima y mano de obra por 14.400 unidades, y se adicionó el valor del empaque, el mismo que sería \$ 0.25. De esta forma, el costo de cada tortilla sería \$ 0.60 que al multiplicarla por 6 unidades por empaque daría \$ 3.61. A este monto se le suma el margen del 38 % y el precio de venta al público sería \$ 5.00.

**Tabla 28.**  
*Cálculo del costo y precio unitario del paquete*

Rubros	C. x Producto	Unidades x Empaque	C. Empaque 6 unidades
C. Unitario Materia Prima	\$ 0.10	6	\$ 0.62
C. Unitario Mano de Obra	\$ 0.25	6	\$ 1.49
C. Unitario Empaque	\$ 0.25	6	\$ 1.50
<b>Total por Unidad</b>	<b>\$ 0.60</b>	6	<b>\$ 3.61</b>
		PVP	<b>\$ 5.00</b>
		<b>Markup</b>	<b>38%</b>

Luego de haber calculado el precio de venta, se multiplica por la cantidad de empaques que se destinarían para la exportación y se establece que, al mes, el ingreso sería \$ 36,000.00; mientras que para el lapso de 1 año sería \$ 432,000.00. Ver Tabla 29.

**Tabla 29.**  
*Ingresos estimados para el primer año*

Descripción	V. Mensual	Año 1
Empaques de tortillas de verde	7,200	86,400
Precio Unitario	\$ 5.00	\$ 5.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 36,000.00</b>	<b>\$ 432,000.00</b>

Una vez que se han calculado todos los presupuestos de ingresos, costos y gastos de operación, se procede a la elaboración de los estados financieros para los próximos cinco años de operación. Dentro de lo cual es importante mencionar que las variaciones se dan de la siguiente manera: (1) los sueldos crecerán en 2.48 % anual, dado que corresponde a la variación promedio del salario básico unificado de los últimos 5 años; (2) los demás costos y gastos variarán en 0.30 % que corresponde al promedio inflacionario registrado en los últimos 5 años; y (3) los ingresos crecerán en 0.65 % que corresponden a la variación promedio del PIB de los últimos 5 años.

## Proyecciones financieras

### Estado de Situación Financiera

**Tabla 30.**

*Proyección del Estado de Situación Financiera*

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja/Bancos	\$ 36,391.75	\$ 89,930.03	\$ 130,464.59	\$ 168,809.51	\$ 207,041.49	\$ 244,689.40
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 36,391.75</b>	<b>\$ 89,930.03</b>	<b>\$ 130,464.59</b>	<b>\$ 168,809.51</b>	<b>\$ 207,041.49</b>	<b>\$ 244,689.40</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Inversión en maquinarias y equipos	\$ 32,265.00	\$ 32,265.00	\$ 32,265.00	\$ 32,265.00	\$ 32,265.00	\$ 32,265.00
(-) Depreciación Acumulada	0	\$ (5,595.50)	\$ (11,191.00)	\$ (16,786.50)	\$ (21,282.00)	\$ (25,777.50)
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 32,265.00</b>	<b>\$ 26,669.50</b>	<b>\$ 21,074.00</b>	<b>\$ 15,478.50</b>	<b>\$ 10,983.00</b>	<b>\$ 6,487.50</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 68,656.75</b>	<b>\$ 116,599.53</b>	<b>\$ 151,538.59</b>	<b>\$ 184,288.01</b>	<b>\$ 218,024.49</b>	<b>\$ 251,176.90</b>
<b>PASIVOS</b>						
Participaciones por pagar	\$ -	\$ 8,014.38	\$ 9,110.80	\$ 9,346.01	\$ 9,774.15	\$ 10,070.13
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 11,353.70	\$ 12,906.97	\$ 13,240.17	\$ 13,846.72	\$ 14,266.02
Préstamo Bancario	\$ 38,656.75	\$ 33,170.35	\$ 26,738.81	\$ 19,199.29	\$ 10,360.94	\$ -
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ 38,656.75</b>	<b>\$ 52,538.43</b>	<b>\$ 48,756.58</b>	<b>\$ 41,785.47</b>	<b>\$ 33,981.81</b>	<b>\$ 24,336.16</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 34,061.10	\$ 38,720.91	\$ 39,720.52	\$ 41,540.15	\$ 42,798.07
Utilidades Retenidas	\$ -		\$ 34,061.10	\$ 72,782.01	\$ 112,502.53	\$ 154,042.68
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 30,000.00</b>	<b>\$ 64,061.10</b>	<b>\$ 102,782.01</b>	<b>\$ 142,502.53</b>	<b>\$ 184,042.68</b>	<b>\$ 226,840.75</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 68,656.75</b>	<b>\$ 116,599.53</b>	<b>\$ 151,538.59</b>	<b>\$ 184,288.01</b>	<b>\$ 218,024.49</b>	<b>\$ 251,176.90</b>

De acuerdo con la Tabla 30, lo más importante es apreciar como el patrimonio de la empresa crecería en la medida que se generan utilidades en cada período contable. Lo que establece que sí mantienen los presupuestos establecidos, el negocio tendría una excelente solvencia.

## ***Estado de Resultados***

**Tabla 31.**

*Proyección del Estado de Resultados*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas Netas	\$ 432,000.00	\$ 436,121.12	\$ 440,281.55	\$ 444,481.68	\$ 448,721.87
Costos Operativos	\$ 312,164.64	\$ 315,142.58	\$ 318,148.92	\$ 321,183.94	\$ 324,247.92
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 119,835.36</b>	<b>\$ 120,978.54</b>	<b>\$ 122,132.64</b>	<b>\$ 123,297.74</b>	<b>\$ 124,473.95</b>
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	\$ 40,496.40	\$ 36,134.09	\$ 36,786.87	\$ 37,455.12	\$ 38,139.21
Gastos de Logística	\$ 14,520.00	\$ 13,661.13	\$ 13,702.39	\$ 13,743.77	\$ 13,785.28
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 5,595.50	\$ 5,595.50	\$ 5,595.50	\$ 4,495.50	\$ 4,495.50
Total Gastos de Operación	\$ 60,611.90	\$ 55,390.72	\$ 56,084.76	\$ 55,694.39	\$ 56,419.98
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 59,223.46</b>	<b>\$ 65,587.82</b>	<b>\$ 66,047.87</b>	<b>\$ 67,603.35</b>	<b>\$ 68,053.97</b>
Gastos Financieros	\$ 5,794.29	\$ 4,849.14	\$ 3,741.17	\$ 2,442.33	\$ 919.74
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$ 53,429.17</b>	<b>\$ 60,738.68</b>	<b>\$ 62,306.70</b>	<b>\$ 65,161.01</b>	<b>\$ 67,134.22</b>
Participación de Trabajadores (15%)	\$ 8,014.38	\$ 9,110.80	\$ 9,346.01	\$ 9,774.15	\$ 10,070.13
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 45,414.80</b>	<b>\$ 51,627.88</b>	<b>\$ 52,960.70</b>	<b>\$ 55,386.86</b>	<b>\$ 57,064.09</b>
Impuesto a la Renta (25%)	\$ 11,353.70	\$ 12,906.97	\$ 13,240.17	\$ 13,846.72	\$ 14,266.02
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 34,061.10</b>	<b>\$ 38,720.91</b>	<b>\$ 39,720.52</b>	<b>\$ 41,540.15</b>	<b>\$ 42,798.07</b>

Con base en los resultados de la Tabla 31 se aprecia que los ingresos de la compañía variarían entre \$ 432 y \$ 448 mil dólares para los primeros cinco años, mientras que los costos operativos fluctuarían entre \$ 312 y \$ 324 mil dólares. Los gastos operativos también crecerían de \$ 59 mil a \$ 68 mil en todo este tiempo, mientras que el rubro de gastos financieros se reduciría en la medida que se pague el préstamo y la deuda quede saldada. En este contexto, la utilidad neta después de participación de trabajadores e impuesto a la renta, sería de \$ 34,061.10 en el año 1 y mejoraría hasta \$ 42,798.07 en el quinto período de operaciones. Lo significa una tasa de crecimiento del 23.5 % en todo este tiempo.

## Flujo de Efectivo

**Tabla 32.**

*Proyección del Flujo de Efectivo*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><u>Ingresos Operativos:</u></b>						
Ventas Netas		\$ 432,000.00	\$ 436,121.12	\$ 440,281.55	\$ 444,481.68	\$ 448,721.87
<b><u>Egresos Operativos:</u></b>						
Costos Operativos		\$ 312,164.64	\$ 315,142.58	\$ 318,148.92	\$ 321,183.94	\$ 324,247.92
Gastos Administrativos		\$ 40,496.40	\$ 36,134.09	\$ 36,786.87	\$ 37,455.12	\$ 38,139.21
Gastos de Venta		\$ 14,520.00	\$ 13,661.13	\$ 13,702.39	\$ 13,743.77	\$ 13,785.28
Participación de Trabajadores			\$ 8,014.38	\$ 9,110.80	\$ 9,346.01	\$ 9,774.15
Impuesto a la Renta			\$ 11,353.70	\$ 12,906.97	\$ 13,240.17	\$ 13,846.72
Subtotal		\$ 367,181.04	\$ 384,305.87	\$ 390,655.95	\$ 394,969.01	\$ 399,793.27
<b>Flujo Operativo</b>		<b>\$ 64,818.96</b>	<b>\$ 51,815.25</b>	<b>\$ 49,625.60</b>	<b>\$ 49,512.67</b>	<b>\$ 48,928.60</b>
<b><u>Ingresos No Operativos:</u></b>						
Inversión Fija	\$ (32,265.00)					
Inversión Capital de trabajo	\$ (36,391.75)					
Valor de Desecho del Proyecto						
<b><u>Egresos No Operativos:</u></b>						
Pago de Capital del Préstamo		\$ (5,486.40)	\$ (6,431.55)	\$ (7,539.51)	\$ (8,838.35)	\$ (10,360.94)
Pago de Intereses del Préstamo		\$ (5,794.29)	\$ (4,849.14)	\$ (3,741.17)	\$ (2,442.33)	\$ (919.74)
<b>Flujo Neto Generado</b>	<b>\$ (68,656.75)</b>	<b>\$ 53,538.27</b>	<b>\$ 40,534.56</b>	<b>\$ 38,344.92</b>	<b>\$ 38,231.98</b>	<b>\$ 37,647.91</b>

En la Tabla 32 se observa una situación similar al Estado de Resultados revisado previamente, con la diferencia que en este se consideran únicamente los valores que representan una salida real de dinero. Por esta razón, aquí se suman las depreciaciones y amortizaciones, y se resta el valor del préstamo, para contrastar el valor de la inversión versus el flujo neto generado. Con estos rubros se procede al cálculo de tasa de descuento del proyecto o TMAR, la tasa interna de retorno TIR y el valor actual neto VAN.

## Evaluación Financiera

### *Tasa de descuento*

Para la evaluación financiera es importante calcular la tasa de descuento del proyecto, la misma que fue calculada bajo el método del costo capital promedio ponderado y arrojó la cifra de 15.26 %, tal como se aprecia en la Tabla 33. Es importante mencionar que esta tasa determina el mínimo porcentaje de rentabilidad que debe percibir el proyecto para que se considera rentable, caso contrario, si es inferior a ese valor, debería rechazarse.

**Tabla 33.**

*Costo Capital Promedio Ponderado*

<b>COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO</b>	
FONDOS PROPIOS	43.70%
TASA DESCUENTO	14.30%
PRÉSTAMO BANCARIO	56.30%
TASA INTERÉS PRÉSTAMO	16.00%
<b>TMAR</b>	<b>15.26%</b>

### *Análisis de rentabilidad*

Al momento de hacer el análisis de rentabilidad, se contaron los flujos netos generados en cada período, con relación a la inversión, y en la Tabla 34 se puede notar que ésta se recuperaría a partir del segundo año, en el cual ya hay un Payback positivo, por \$ 25,416.08. Finalmente, en la Tabla 35 se evidencia que la rentabilidad de la inversión sería 59.32 %, lo cual representaría un valor neto de \$ 73,531.89. Por tanto, el proyecto es viable porque se obtendrían \$ 1.07 de beneficios netos por cada dólar invertido.

**Tabla 34.**

*Payback – recuperación de la inversión*

DESCRIPCION	FLUJOS NETOS	PAYBACK
AÑO 0	-\$68,656.75	-\$68,656.75
AÑO 1	\$53,538.27	-\$15,118.48
<b>AÑO 2</b>	<b>\$40,534.56</b>	<b>\$25,416.08</b>
AÑO 3	\$38,344.92	\$63,761.00
AÑO 4	\$38,231.98	\$101,992.98
AÑO 5	\$37,647.91	\$139,640.89

**Tabla 35. Análisis de la TIR y VAN del proyecto**

<b>ANALISIS DE RENTABILIDAD</b>		
TASA DE DSCTO.	TMAR	15.26%
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR	59.32%
VALOR ACTUAL NETO	VAN	\$73,531.80
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	IR	2.07

## Conclusiones

De acuerdo con los fundamentos teóricos analizados se puede identificar en el comercio internacional una oportunidad de negocio asociada al plátano por ser una materia prima natural que produce en abundancia la tierra ecuatoriana. Según la *Food and Agriculture Organization* - FAO, Ecuador es el país más competitivo en la producción y exportación de banano y plátano a escala mundial, debido a que abastece el 35 % de la demanda anual de todo el planeta.

Sin embargo, es necesario prever de forma eficiente la distribución de dicho producto, para controlar los costos y evitar un aumento en el precio de mercado, que sea poco atractivo para el consumidor. A través de diferentes autores se ha podido conocer la importancia de un plan de exportación, siendo este un requisito que garantiza el acceso exitoso a un mercado en particular para formular estrategias que ayuden a competir en los mercados internacionales de forma exitosa.

La demanda internacional fue dirigida especialmente al mercado español donde hay una interesante oportunidad para abrir un nicho comercial debido a que las relaciones comerciales se dan en el mismo idioma y este país es uno de los miembros de la Unión Europea, lo que genera un amplio abanico de oportunidades de acceder a otros mercados como Francia, Alemania, Italia y Rusia.

De esta manera se estableció una población que se delimitó en una muestra de 384 encuestas realizadas a residentes españoles donde se pudo determinar que existe una amplia demanda de platillos derivados del plátano con una frecuencia de consumo quincenal, los encuestados estarían dispuestos a pagar menos de 10 euros, la presentación y el sabor son uno de los principales motivos de interés de compra, siendo las redes sociales el medio de comunicación preferido por el mercado encuestado.

A través de varios análisis del entorno realizados de forma macro y micro se pudieron determinar las siguientes estrategias para acceder al mercado español de forma efectiva: aprovechar los beneficios del acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea para posicionar el producto gourmet, proponer una campaña de marketing a través de redes sociales para dar a conocer las características del producto gourmet, plantear nuevos estudios sobre el comportamiento del consumidor para ampliar la oferta del producto hacia otros derivados del plátano, como empanadas, canastitas de verde, patacones, etc., obtener certificaciones que avalen el desarrollo

del producto bajo un ambiente de inocuidad, como el de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM).

El plan de exportación se realizará a través de una exportación cooperativa entre La Manaba Gourmet y un distribuidor español de la cadena de supermercados LIDL, este proceso se llevará a cabo bajo el término *free on board* – FOB. Se plantea un precio de venta al distribuidor de \$ 5.00 para tener un margen bruto del 38 % y generar una utilidad de \$ 1.39 por cada empaque.

El producto se promocionará a través de una estrategia de marketing digital utilizando el sitio web corporativo de La Manaba Gourmet, así como el uso de las redes sociales para comunicarse con los consumidores potenciales que puedan ofrecer información necesaria para conocer los gustos y preferencias del consumidor final. Finalmente, se establece que el proyecto sería viable porque la inversión se recuperaría dentro de los primeros dos años de vida del proyecto, generando una TIR del 59 % y un VAN de \$ 73,531.80, lo que significa que por cada dólar invertido el negocio obtendría un beneficio neto de \$ 1.07.

## **Recomendaciones**

Realizar un estudio costo beneficio de una certificación de calidad que avale la exportación de productos gourmets derivados de la línea del plátano, a fin de incrementar el nivel de competitividad de la empresa ecuatoriana La Manaba Gourmet.

Analizar cada una de las posibilidades que ofrece Pro-Ecuador en el comercio internacional a fin de tener la información necesaria para acogerse a los beneficios de esta entidad y así obtener el respaldo para desarrollar vínculos comerciales con empresas del exterior interesadas en distribuir el producto en nuevos mercados internacionales.

Realizar un estudio de mercado interno que permita evaluar el nivel de producción y la demanda que el producto ha tenido en un plazo de tiempo determinado, para de esta manera poder identificar las necesidades de la empresa ecuatoriana La Manaba Gourmet y fortalecer aquellas áreas que necesitan un soporte técnico o tecnológico.

Analizar fuentes de financiamientos para incrementar el capital de trabajo y mejorar la capacidad operativa de la empresa ecuatoriana La Manaba Gourmet, con el fin de diversificar sus productos y proyectarse en nuevas plazas internacionales de la zona europea.

Realizar un estudio de exportación de otros derivados del plátano que permitan consolidar la empresa ecuatoriana La Manaba Gourmet en el mercado español por la variedad, calidad y sabor de sus productos.

## Referencias

- Acosta, A. (2013). De cómo el extractivismo oprime el cerebro de nuestras sociedades. Algunas anotaciones al caso ecuatoriano. *Acción Colectiva*, 1(15), 112–125. [www.accioncolectiva.com.ar](http://www.accioncolectiva.com.ar)
- Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Anexo 1. Guía de requisitos para la inscripción de registro sanitario por productos - Alimentos procesados nacionales*. [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ie-d.1.1.-ali-01-a1\\_requisitos\\_rs\\_alimentos\\_nacionales.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ie-d.1.1.-ali-01-a1_requisitos_rs_alimentos_nacionales.pdf)
- Arias, F. (2014). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme, C.A.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador. In *Registro Oficial 449*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2013). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Registro Oficial*, 351, 56.
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (2017). Bananotas. *Revista Del Gremio*, 1(2), 11–33.
- Ballesteros-Riveros, D., & Ballesteros-Silva, P. (2004). La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros. *Scientia Et Technica*, 10(24), 201–2016.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Evolución de la Balanza Comercial de Enero a Diciembre*.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Estadísticas Macroeconómicas*.
- Baquero, D., & Mielles, J. (2014). Los ‘booms’ en perspectiva: cacao y banano. *Foro Economía Ecuador*, 1(6), 1–8.
- Barullas, J. (2016). El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo antes las TIC. *Economía y Empresa*, 1(1), 10–18.
- Biolchini, A., & Agnes, M. (2010). Tribu Gourmet. El marketing Posmoderno y el significado del consumo. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 19(6), 1053–1071.
- Braña, F., Domínguez, R., & León, M. (2016). *Buen Vivir y Cambio de la Matriz*

*Productiva Reflexiones desde Ecuador.* <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/12781.pdf>

- Camino, S., Armijos, M., Parrales, K., & Herrera, L. (2020). Estudio Sectorial: La eficiencia de las empresas manufactureras en el Ecuador: 2013 - 2018. *Dirección Nacional de Investigación y Estudios*, 1(1), 1–22.
- Carro, R., & González, D. (2016). *Productividad y Competitividad*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Carvajal, M., Zuluaga, P., Olga, O., & Duque, D. (2019). Las exportaciones de plátano como una estrategia de desarrollo rural en Colombia Banana Exports as a Rural Development Exportação de banana como estratégia de. *Apuntes Del Cenes*, 38(68), 113–148.
- Chang, M. de los Á. (2013). *Mecanismos para la internacionalización de las Pymes de Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Chiatchoua, C., Neme, O., Valderrama, A. L., & Tomta, D. (2019). El proteccionismo como nueva estrategia para el crecimiento económico. *Revista Electrónica Gestión de Las Personas y Tecnologías*, 12(34), 83–95. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=137220465&login.asp&lang=es&site=ehost-live>
- Congreso Nacional. (2010). Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. *Registro Oficial* 26, 76(1), 1–22.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021* (Vol. 1). Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación - SENPLADES.
- Del Canto, E., & Silva Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Rev. Ciencias Sociales*, 141(3), 25–34. <http://revistacienciassociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/141/02-SILVA.pdf>
- Díaz Gómez, H. B., García Cáceres, R. G., & Porcell Mancilla, N. (2008). Las Pymes: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista EAN*, 63, 5. <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.438>
- El Telégrafo. (2020). *Productores informales de banano podrán regularizar sus cultivos hasta en un año.* <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/productores-informales->

banano-cultivos

Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las pymes*.

Galindo, M., & Viridiana, R. (2015). Exportaciones. *Serie de Estudios Económicos*, 1, 2–8.

Garcés Cano, J. E. (2015). Revisión crítica de los postulados clásicos del comercio internacional: un ejercicio empírico sobre Colombia y Perú. *Revista Finanzas y Política Económica*, 1(2), 147–168.  
<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2015.7.1.8>

Gottau, G. (2019). *Los hábitos de vida de los españoles*.  
<https://www.vitonica.com/prevencion/los-habitos-de-vida-de-los-espanoles>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Instituto de Comercio Exterior de España. (2020). *Guía de trámites y documentos de exportación*.  
[https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento\\_anexo/mdez/mju1/~edisp/dax2013255463.pdf](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mdez/mju1/~edisp/dax2013255463.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas de España. (2021). *Datos demográficos*.  
<https://www.ine.es/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Directorio de empresas y establecimientos*.

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Luna, Á., & Vega, F. (2016). Análisis económico del sector bananero y su relación con El Niño Oscilación del Sur (ENOS) en la provincia de El Oro. *Revista Tecnológica ESPOL*, 29(1), 115–123.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación.

Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*, 43–46.  
[http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-)

a201-d5470864b3b3&groupId=10128

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. <https://www.agricultura.gob.ec/sipa/>
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2019). *91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente*. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>
- Morales-López, T., Casado-Belmonte, M. P., & Martínez-Romero, M. J. (2019). Influencia de la gestión familiar en el proceso de internacionalización y su impacto sobre el rendimiento financiero. *Espacios*, 40(3), 25.
- Mosquera, C. (2017). *Análisis económico de las barreras arancelarias a las Importaciones del sector de Línea Blanca en el Ecuador, periodo 2010-2015*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Navarro, G., Rey, M., & Barrera, R. (2017). Compromiso, recursos, emprendimiento exportador y resultados empresariales. *Revista de Administración de Empresas*, 1, 135–147.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2018). *Situación del mercado del banano, resultados preliminares al 2017*.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Palacios, D., & Reyes, P. (2016). Cambio de la matriz productiva del Ecuador y su efecto en el comercio exterior. *Dominio de Las Ciencias*, 2, 418–431. <https://doi.org/dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/183/pdf>
- Páramo, D. (2013). El proyecto de exportación , elemento básico de la planeación del marketing internacional. *Pensamiento & Gestión*, 34(1), 12–23.
- Pereyra, M. (2015). Librecomercio vs Proteccionismo: un debate desde la teoría del comercio internacional. *Temas de Reflexión y Debate*, 1(7), 65–88.
- Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez, C., & Follman, N. (2016). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista Ingeniare*, 1, 264–

276.

Pro Ecuador. (2018). *Aumenta el consumo de banana en España en un 2.2%*.  
<https://www.proecuador.gob.ec/aumenta-el-consumo-de-banana-en-espana-en-un-2-2/>

Pro Ecuador. (2019). *Ficha Técnica de comercio entre Ecuador y España*.  
<https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-espana/>

Quejada, R., & Ávila, J. (2016). *Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras*. 81, 149–158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>

Rave, E., Rubio, M., & Gutiérrez, S. (2018). Factores claves en la internacionalización de las PyMEs: estudio empírico en el sector textil confección del área metropolitana del Valle de Aburrá ( Colombia ). *Revista Espacios*, 39(34), 1–13.

Revista Alimentos. (2017). *¿Qué es un producto gourmet?*  
<https://centraldelgourmet.com/producto-gourmet/?v=31f50d618f89#:~:text=Y>  
es que un producto, igual que sus características organolépticas.

Revista Líderes. (2019). *El valor agregado repunta en la industria local*.  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/agregado-repunta-industria-local.html>

Rice, B., & Alejandro, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55–78.

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2014). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 - Rotulado de Productos Alimenticios Procesados, Envasados y Empaquetados*.  
[https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/RTE-022-2R\\_Rotulado\\_alimentos\\_procesados-1.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/RTE-022-2R_Rotulado_alimentos_procesados-1.pdf)

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan & T. Cadell.

Solberg, C. A. (1997). A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. *International Marketing Review*, 18(1), 16–29.

Solistica. (2019). *El plan de exportación y su importancia para la logística*.  
<https://blog.solistica.com/el-plan-de-exportacion-y-su-importancia-para-la-logistica>



## Apéndices

### Apéndice A.

#### Formato de Encuesta

Dirigido a: comunidad de migrantes ecuatorianos residentes en Madrid.

Objetivo: Identificar el perfil de compra del consumidor.

Instrucciones:

- Leer detenidamente cada pregunta.
- Responder con sinceridad.
- Escoger sólo 1 opción por cada pregunta.

#### A. DATOS GENERALES

Edad \_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_

Tiempo que residen en Madrid

(a) Menos de 5 años \_\_\_\_

(b) Entre 5 y 10 años \_\_\_\_

(c) Más de 10 años \_\_\_\_

#### B. HÁBITOS DE COMPRA

1) **¿Alguna vez ha consumido platillos derivado del plátano? Si responde “sí”, pasar a la pregunta 3, si responde “no” pasar a pregunta 2.**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

2) **¿Estaría interesado en consumir platillos derivado del plátano? – Si responde “sí”, pasar a la pregunta 3, caso contrario, si responde “no” terminar la encuesta.**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

3) **¿Con qué frecuencia consume platillos derivado del plátano?**

1 vez a la semana

1 vez cada 15 días

1 vez al mes

Con menor frecuencia

Nunca \_\_\_\_

4) **¿Usted mismo prepara los platillos derivados del plátano?**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

- 5) **De los platillos mencionados ¿Cuál es el derivado del plátano que más le gusta?**  
Tortillas \_\_\_\_  
Empanadas \_\_\_\_
- 6) **¿Ha comprado alguna de las siguientes marcas de productos gourmet?**  
Goya \_\_\_\_  
Todo Listo \_\_\_\_  
Coéxito \_\_\_\_  
Bajo Cero \_\_\_\_  
Otro (mencione): \_\_\_\_\_
- 7) **¿Qué precio ha pagado por un empaque de producto congelado que se ofrece en el mercado?**  
Menos de \$ 5.00  
Entre \$ 5.00 y \$ 7.50  
Entre \$ 7.51 y \$ 10.00  
Más de \$ 10.00
- 8) **¿Le gustaría adquirir un producto gourmet derivado del plátano, listo para la cocción en pocos minutos?**  
Sí  
No
- 9) **¿Qué tipo de presentación le resulta más atractiva para la comercialización de un producto gourmet derivado del plátano?**  
Empaque plástico  
Empaque de cartón
- 10) **¿Cuántas unidades desearía que viniera por cada empaque de producto?**  
Entre 4 y 6 unidades  
Entre 7 y 9 unidades  
Entre 10 y 12 unidades  
Más de 12 unidades
- 11) **¿Cuál sería el tamaño o peso ideal que debe tener la presentación de un producto gourmet derivado del plátano?**  
500 gramos  
700 gramos  
1000 gramos  
Mayor a 1000 gramos
- 12) **¿Qué precio le parece razonable pagar por un empaque entre 4 y 6 unidades de producto gourmet?**  
Menos de \$ 7.50  
Entre \$ 7.50 y \$ 10.00  
Más de \$ 10.00

**13) ¿En qué lugar le gustaría adquirir productos derivados del plátano?**

Cadenas de supermercados \_\_\_

Tiendas de barrio \_\_\_

Tiendas especializadas\_\_\_

Autoservicios \_\_\_

Todas las anteriores \_\_\_

**14) ¿Qué factor incluye en su decisión de compra?**

Precio \_\_\_

Sabor \_\_\_

Textura \_\_\_

Empaque \_\_\_

Marca conocida \_\_\_

**15) ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría informarse del producto?**

Redes sociales\_\_\_

Correo Electrónico \_\_\_

Televisión \_\_\_

Radio \_\_\_

Otro: \_\_\_



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Borja Montesdeoca, John Dennys** con C.C: # **0926976994** autor del trabajo de titulación: **Plan de exportación de productos gourmet a base de plátano, al mercado español** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **11 de marzo del 2021**

f. 

**Borja Montesdeoca, John Dennys**

**C.C: 0926976994**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Plan de exportación de productos gourmet a base de plátano, al mercado español</b>		
<b>AUTOR</b>	<b>Borja Montesdeoca, John Dennys</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Comercio y Finanzas Internacionales		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>11 de marzo del 2021</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>106</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Identificación, estudio y análisis de sectores exportadores no tradicionales en el Ecuador		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Producto Gourmet, Internacionalización, Estrategia, Perfil de Compra, Demanda, Valor Agregado.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>			
<p>La presente propuesta busca diseñar un plan de exportación de productos gourmet a base de plátano a través de la empresa “La Manaba Gourmet”, para ingresar a la comunidad de ecuatorianos residentes en Madrid-España en el año 2021. El plátano verde es considerado una verdura que se cosecha de forma abundante en el suelo ecuatoriano, siendo su consumo muy demandado para la elaboración de diferentes platillos criollos; sin embargo, en países europeos su cosecha es escasa, por tal motivo se identifica un posible nicho de mercado en España – Madrid, por ser una zona comprendida por ecuatorianos que migraron hace muchos años al país europeo en busca de mejores oportunidades. Es así como se evaluó la manera en la que un plan de exportación de productos gourmet a base de plátano favorecería el acceso al mercado español. Se realizó un análisis estratégico para identificar los factores que fortalecen o afectan el desarrollo de la propuesta, además de analizar el entorno y todos los elementos que generan cualquier tipo de impacto en el proyecto, para de esta manera aprovechar las oportunidades y fortalezas y desarrollar estrategias que permitan mitigar aquellas debilidades y amenazas del entorno económico, político, tecnológico y social. A través de un estudio de mercado se pudo analizar la demanda del producto gourmet en el país europeo e identificar las necesidades del cliente, sus gustos y preferencias teniendo así una dirección más específica para desarrollar un plan de exportación que guarde relación con todos los requerimientos legales, de marketing, promoción y financiamiento, para así incrementar la competitividad del Ecuador.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR;</b>	<b>Teléfono:</b>	<b>E-mail:</b> <b>John.borja@cu.ucsg.edu.ec</b>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Echeverría Bucheli, Mónica, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> PBX: 043804600 <b>o call center:</b> 2222024, 2222025 ext.5021, 5129		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec">monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			