

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESAS
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TEMA:

**Plan de negocios dirigido a la expansión de Naturíssimo en el
mercado Europeo.**

AUTORES:

Cruz Mendoza, Paulo Andre
Mendoza Quintero, Dara Alejandra

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Negocios Internacionales**

TUTOR:

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

07 de febrero del 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESAS
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Cruz Mendoza, Paulo Andre y Mendoza Quintero, Dara Alejandra**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**.

TUTOR (A)

Wendy Arias

f. _____

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 07 del mes de febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESAS
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Cruz Mendoza, Paulo Andre**
Mendoza Quintero, Dara Alejandra

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocios dirigido a la expansión de Naturíssimo en el mercado Europeo**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**, 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 07 del mes de febrero del año 2025

AUTORES

f. _____
Cruz Mendoza, Paulo Andre

f. _____
Mendoza Quintero, Dara Alejandra



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESAS
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Cruz Mendoza, Paulo Andre**
Mendoza Quintero, Dara Alejandra

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocios dirigido a la expansión de Naturíssimo en el mercado Europeo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 07 del mes de febrero del año 2025

AUTOR(ES):

f. _____
Cruz Mendoza, Paulo Andre

f. _____
Mendoza Quintero, Dara Alejandra



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESAS
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

PAULO ANDRE CRUZ MENDOZA, DARA
ALEJANDRA MENDOZA QUINTERO (3)



Nombre del documento: PAULO ANDRE CRUZ MENDOZA, DARA
ALEJANDRA MENDOZA QUINTERO (3).docx
ID del documento: f8df941f20577fa60ec7f705f6bf4508f6c5d303
Tamaño del documento original: 1,46 MB
Autores: []

Depositante: Wendy Vanessa Arias Arana
Fecha de depósito: 7/2/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 7/2/2025

Número de palabras: 24.866
Número de caracteres: 164.429

Ubicación de las similitudes en el documento:



Wendy Arias

f. _____

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecer a Dios por haberme permitido alcanzar este objetivo. A pesar de cualquier dificultad y obstáculo en el camino, la inmensa fe que he tenido en Él me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante.

Agradezco a mis padres, el más grande ejemplo de sacrificio por sus hijos. Ambos han dado todas sus fuerzas y más para sacarme adelante y brindarme las oportunidades que quizá ellos no tuvieron. Gracias, a mi papá Luis Cruz, por ser una voz de sabiduría y un modelo de la persona en la que aspiro a convertirme. Gracias, a mi mamá, Juana Mendoza, por nunca dejarme de lado, incluso después de largas jornadas de trabajo. Gracias por enseñarme sobre la humildad, el trabajo honrado y la sencillez. A mi hermano Abraham, gracias por ser una pieza vital en nuestra familia, por apoyar incansablemente a nuestros padres.

También quiero agradecer a todas las amistades que obtuve en esta etapa. Especialmente a Johanna y Dara. Ambas me enseñaron lo que significa ser valorado y amado, son las protagonistas de los recuerdos más preciados de mi vida universitaria. Tengo plena fe en Dios de que les irá bien en cada decisión que tomen, rezo por estar ahí para verlas lograrlo.

Por último, agradezco a todos los mentores que me ayudaron a seguir impulsando mi carrera. Desde los profesores más apasionados que tuve en estos años hasta aquellas personas que me abrieron las puertas para seguir aprendiendo. Todos han sido una fuente de inspiración para el profesional que quiero llegar a ser.

- Cruz Mendoza, Paulo André

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida. Sin su guía y bendición, este logro no habría sido posible.

A mis padres, Neri Mendoza Cobeña y María Elena Quintero, por ser mi pilar incondicional, por su amor, apoyo y sacrificios que han hecho posible que hoy alcance esta meta. A mi padre, por enseñarme el valor del trabajo duro, la responsabilidad y la determinación. A mi madre, por su amor incondicional, su apoyo en cada paso de mi camino y por ser mi refugio en los momentos difíciles. Gracias a ambos por los sacrificios que han hecho para brindarme una educación y por confiar en mí incluso cuando yo misma tenía dudas.

De igual manera, a mis hermanos, Génesis Mendoza, Josué Mendoza, a mi cuñada y a mi sobrina, por todos ellos ser mi compañía en esta vida, por sus palabras de aliento, por hacerme reír en los momentos de estrés y por ser mi motivación para seguir adelante. Gracias por su apoyo y por estar siempre a mi lado.

Agradezco a mis gatitos preciosos, Cry y Blanquita, por su compañía en mis noches de estudio, ellos son mi motivación cada día de mi vida.

A mi enamorado, Emilio Carrión, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Gracias por estar a mi lado, ser ese gran hombre que eres y el enorme corazón que tienes, por motivarme a cumplir mis metas y por creer siempre en mí. Te agradezco por ser mi compañero, por compartir mis sueños y por ser la persona con la que quiero seguir

construyendo mi futuro. A su familia, por recibirme con cariño y brindarme su apoyo en este camino.

A mis amigos de la universidad, con quienes he compartido todo este camino. Gracias por las risas, por las largas jornadas de estudio compartidas, por los consejos y por ser parte de esta etapa tan especial de mi vida. En especial a mis incondicionales Johanna y Paulo con quienes he compartido momentos tan especiales, gracias por cada conversación motivadora y por demostrarme que la amistad verdadera trasciende las aulas, que serán parte de mi vida no solo ahora, sino que toda la vida.

A mi mejor amiga Melany, quien ha sido una parte fundamental de mi vida desde la escuelita. Gracias por tu amistad incondicional, por cada consejo, por los momentos de risas y por estar siempre presente, sin importar la distancia o el tiempo. Tu apoyo y cariño han sido un pilar en mi vida, y me siento afortunada de contar contigo en este camino.

A mi tutora de tesis, por su guía, paciencia y consejos valiosos, que han sido fundamentales en la elaboración de este trabajo. Gracias por compartir su conocimiento y por ayudarnos a mejorar en cada etapa de este proceso.

Finalmente, agradezco a cada persona que, de una u otra manera, ha sido parte de este camino, como lo son mi abuelo, tíos, tías, primos, primas, amigos. Este logro no es solo mío, sino de todos aquellos que me han apoyado, motivado y acompañado a lo largo de esta travesía.

- Mendoza Quintero, Dara Alejandra

DEDICATORIA

Dedicado a todos aquellos que siempre creyeron en mí: Dios, mis familiares y mis amigos y sobre todo a mi mismo. Este es mi más profundo regalo de agradecimiento y mi promesa de que cada logro será por y para ustedes.

- Cruz Mendoza, Paulo André

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con todo mi esfuerzo y dedicación, a Dios, quien me ha dado la fortaleza y la sabiduría para superar cada desafío y avanzar con determinación en este camino. A mi familia, por su amor incondicional y por ser mi mayor fortaleza, a mis amigos, quienes han estado a mi lado brindándome apoyo en cada desafío. A mi amado Emilio, por todo su amor, paciencia, cariño y apoyo. A mis adorados gatitos, Cry y Blanquita.

Pero, sobre todo, me lo dedico a mí misma, por no rendirme, por cada noche de esfuerzo, por cada obstáculo superado y por demostrarme que soy capaz de alcanzar mis metas. Este logro es el reflejo de mi perseverancia y la promesa de que seguiré luchando por mis sueños.

- Mendoza Quintero, Dara Alejandra



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESAS
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.
TUTOR

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESAS
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CALIFICACIÓN

Cruz Mendoza, Paulo Andre

Mendoza Quintero, Dara Alejandra

INDICE

INDICE DE TABLAS	XVIII
NDICE DE FIGURAS	XIX
ABSTRACT	XXI
RESUMEE	XXII
INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes	2
Contextualización del Problema	3
Justificación	5
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
MARCO TEÓRICO	8
Modelos de negocios	8
Modelo Canvas	8
Módulos del Modelo Canvas	9
Segmentos de Clientes	10
Propuesta de Valor	10
Canales	11
Relaciones con los Clientes	11
Fuentes de Ingresos	11
Recursos Clave	11
Actividades Clave	12
Asociaciones Clave	12
Estructura de Costos	12

Análisis Pest	12
Estrategias de ingresos a mercados internacionales	14
Exportaciones	14
Licencias y Franquicias	14
Inversión Extranjera Directa	15
Inversiones greenfield (beneficios, propósitos, riesgos)	15
MARCO CONCEPTUAL	18
MARCO REFERENCIAL	20
Productos ecuatorianos con éxito en el exterior	20
1. Helados de Salcedo en EEUU	20
2. Tropicmax	21
Estrategia Greenfield exitosos de cadenas de comida	22
1. Juan Valdez en España	22
2. Havanna en España	23
3. Naturissimo en Estados Unidos	24
Factores Críticos para la expansión a mercados europeos	25
1. Mercados con altos índices de migrantes	25
2. Distribución del producto	25
3. Exigencia en la calidad	26
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	26
METODOLOGÍA	26
a. Diseño de Investigación	26
b. Tipo de Investigación	27
c. Alcance	28

d. Recolección de Datos	28
e. Análisis de datos.....	30
f. Resultados	31
CAPITULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO	32
1.1. Análisis PESTA.....	32
1.1.1. Análisis del Entorno Político	32
1.1.2. Análisis del Entorno Económico.....	33
1.1.3. Análisis del Entorno Social	34
1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico	35
1.1.5. Análisis del Entorno Ambiental	36
1.2. Las 5 Fuerzas de Porter	37
1.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes	37
1.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores	38
1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes	39
1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	40
1.2.5. Rivalidad entre competidores	41
Matriz de Factores Externos	41
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA.....	43
2.1. Misión	43
2.2. Visión.....	43
2.3. Estructura Organizacional	44
2.3.1. Gerencia General	44
2.3.2. Gerencia de Operaciones	45

2.3.3. Gerencia Comercial	45
2.3.4. Gerencia Financiera	46
2.3.5. Gerencia de Planta	47
2.4. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)	48
2.4.1. Gestión de Recursos Humanos	48
2.4.2. Gestión de Tecnologías de Información	49
2.4.3. Logística	50
2.4.4. Comercialización y Ventas	51
2.4.5. Marketing	53
2.4.6. Servicios Post-Venta	55
2.4.7. Financiero	56
Matriz de Factores Internos	57
CAPITULO III: PROPUESTA DE EXPANSIÓN A EUROPA.....	59
Modelo Canvas.	59
3.1 Propuesta de valor	59
3.2 Segmentos de Clientes.....	60
3.3 Relaciones con Clientes	61
3.4 Canales	62
3.5. Actividades Clave	63
3.6. Recursos Clave	65
3.7. Socios Clave.....	66

3.8. Fuentes de Ingreso	68
3.9. Estructura de Costos	69
3.10. Modelo de Negocio CANVAS	70
CAPITULO IV: VIABILIDAD FINANCIERA.....	71
4.1. Premisas Económicas.....	71
4.2. Plan de Inversión	72
4.3. Pronóstico de Ventas y Costos	75
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
Bibliografía	84
ANEXOS	92
1. Transcripción de entrevista María Fernanda Medranda.....	92
Transcripción de entrevista Edgar Quintero	102

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz EFE de Oportunidades	42
Tabla 2: Matriz EFE de Amenazas.....	42
Tabla 3: Matriz IFE de Fortalezas	57
Tabla 4: Matriz IFE de Debilidades	58
Tabla 5: Flujo de Caja Naturissimo 2020-2024	71
Tabla 6: Premisas Económicas Utilizadas.....	72
Tabla 7: Inversión Activos Fijos 2025.....	73
Tabla 8: Inversión Costos Operacionales 2025.....	73
Tabla 9: Inversión Total Año 2025.....	73
Tabla 10: Inversión Activos Fijos 2026.....	74
Tabla 11: Inversión Costos Operacionales 2026.....	74
Tabla 12: Inversión Total Año 2026.....	74
Tabla 13: Amortización del préstamo a realizarse.....	75
Tabla 14: Estimación Cantidad y Precio de congelados Naturissimo en Mercadona.....	76
Tabla 15: Estimación de Cantidad y Precio de combo Naturissimo en local Plaza Río II	77
Tabla 16: Proyección Ventas y Costos de productos congelados (2026-2031)	77
Tabla 17:Tabla 16: Proyección Ventas y Costos del local (2026-2031).....	78
Tabla 18: Flujo con Proyecto.....	78
Tabla 19: Flujo Incremental.....	78
Tabla 20: Indicadores Financieros	79

NDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo Canvas.</i>	9
Figura 2. <i>Áreas del modelo de canvas.</i>	10
Figura 3 Organigrama de Naturissimo.....	44
Figura 4 Modelo de Negocio CANVAS de Naturissimo en España.....	70

RESUMEN

Este estudio evalúa la viabilidad de expandir Naturíssimo al mercado europeo, aprovechando su experiencia en Ecuador y su incursión en EE.UU. La internacionalización surge como una estrategia clave ante la crisis económica y la competencia en el sector de alimentos saludables.

Se utilizó un enfoque mixto, combinando entrevistas con actores clave, análisis financiero y estudios de mercado. La propuesta de negocio se estructuró con el modelo Canvas, evaluando socios clave, actividades esenciales y costos, complementado con un análisis financiero detallado.

Los resultados indican que España representa una oportunidad sólida, impulsada por la comunidad ecuatoriana y la demanda de productos saludables. El análisis financiero muestra un VAN de \$940,013.61 y una TIR del 30%, confirmando la rentabilidad del proyecto. Sin embargo, se identifican desafíos en logística y normativas europeas, que requerirán una gestión eficiente de costos y estrategias de marketing localizadas.

Palabras Clave:

Plan de negocios, internacionalización, estrategias de marketing, logística, análisis de rentabilidad, Modelo de Negocios CANVAS

ABSTRACT

This study evaluates the feasibility of expanding Naturíssimo into the European market, leveraging its experience in Ecuador and its entry into the U.S. Internationalization emerges as a key strategy in response to the economic crisis and competition in the healthy food sector.

A mixed approach was used, combining interviews with key stakeholders, financial analysis, and market studies. The business proposal was structured using the Canvas model, evaluating key partners, essential activities, and costs, complemented by a detailed financial analysis.

The results indicate that Spain presents a solid opportunity, driven by the Ecuadorian community and the demand for healthy products. The financial analysis shows an NPV of \$940,013.61 and an IRR of 30%, confirming the project's profitability. However, challenges in logistics and European regulations are identified, which will require efficient cost management and localized marketing strategies.

Keywords:

Business plan, Internationalization, Marketing strategies, Logistics, Financial Viability, Business Model CANVAS

RESUMÉ

Cette étude évalue la faisabilité de l'expansion de Naturíssimo sur le marché européen, en tirant parti de son expérience en Équateur et de son entrée aux États-Unis. L'internationalisation apparaît comme une stratégie clé face à la crise économique et à la concurrence dans le secteur des aliments sains.

Une approche mixte a été utilisée, combinant des interviews avec des acteurs clés, une analyse financière et des études de marché. La proposition commerciale a été structurée en utilisant le modèle Canvas, évaluant les partenaires clés, les activités essentielles et les coûts, complétée par une analyse financière détaillée.

Les résultats indiquent que l'Espagne représente une opportunité solide, soutenue par la communauté équatorienne et la demande de produits sains. L'analyse financière montre une VAN de 940 013,61 \$ et un TIR de 30 %, confirmant la rentabilité du projet. Cependant, des défis logistiques et réglementaires européens ont été identifiés, nécessitant une gestion efficace des coûts et des stratégies de marketing localisées.

Mots-clés:

Plan d'affaires, Internationalisation, Stratégies de marketing, Logistique, Analyse de rentabilité, Modèle d'Affaires CANVAS

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Naturíssimo es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos saludables, cuyo recorrido refleja promover el bienestar y la alimentación saludable. Fundado por Keyla Rivadeneira de Dalmau, junto con su suegra, Cruz Yépez de Dalmau en el año 1978, buscaban iniciar un proyecto que refleje su pasión por el arte culinario, basada en recetas de origen manabita. Iniciaron en su garaje con el nombre de “Nutri Yogurt” en la ciudad de Guayaquil, al paso de los años fueron implementando nuevos productos y, así mismo, en el año 2001 cambiaron su nombre a “Natural Yogurt” con la apertura de más locales en el sector de Urdesa, Alborada, para finalmente en el 2004 cambiar su nombre y registrarlo como “Naturíssimo”, cuya marca se fue posicionando en el mercado. Naturíssimo se ubica dentro del sector de alimentos saludables, el cual es un segmento en constante desarrollo, ya que los hábitos de salud y consumo son cada vez más cambiantes.

La empresa ha tenido una gran trascendencia a lo largo de los años, empezaron con panes de yuca, tortillas de maíz, yogurt, los cuales eran elaborados con maquinarias artesanales, tiempo después deciden implementar una planta de producción, de esa manera, en el año 2012 lanzan su línea de productos congelados en supermercados y en el año 2015 logran su primera exportación a Estados Unidos con su línea de congelados. La aceptación de los clientes hacia sus productos fue inmediata, promovida por un modelo de negocio que predomina la frescura, la preparación artesanal y el respeto por los procesos naturales de elaboración.

De esta forma, la empresa fue reforzando su presencia en diferentes ciudades de Ecuador como Guayaquil, Salinas, Milagro, Machala, Santo Domingo, Portoviejo y Quito, expandiendo tanto su red de puntos de venta como su portafolio de productos. Hoy en día cuentan con 80 locales en Ecuador y lograron internacionalizar la marca en el año 2022, inaugurando locales en Doral y Westo, Miami.

En EE.UU. Primero intentaron ingresar con su línea de productos congelados, pero eso no fue suficiente, ya que ellos buscaban que los consumidores obtengan la experiencia completa de la combinación de sabores del pan de yuca y yogurt, por lo que, decidieron dar inicio a un proyecto de abrir un local de Naturíssimo en ese país, manejado directamente por ellos y no como Franquicia, para que este pueda demostrar su capacidad de calidad-prestigio y no pierda visibilidad. Su plan fue primero establecer el mercado con su local en Miami, para que de esta manera ingresen inversores y franquicias y pueda expandirse a más lugares la marca.

Contextualización del Problema

Una vez que hemos abarcado los antecedentes que rodean a la empresa Naturíssimo es importante definir la problemática que nuestro Plan de Negocios pretende resolver, la cual está estrechamente relacionado al panorama actual del país que dio origen a la empresa Naturíssimo, Ecuador. En los últimos años este país ha afrontado una grave crisis económica que no ha permitido que la empresa Naturíssimo pueda cumplir con sus expectativas de crecimiento, la crisis económica que atraviesa Ecuador se agudizó especialmente desde la pandemia de Covid-19 en el año 2020, la cual representó la caída más grande que la economía ecuatoriana ha sufrido desde 1999. De

acuerdo a la información expuesta por el Banco Central del Ecuador, la pandemia de COVID-19 fue determinante para que en 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, en términos constantes, haya totalizado USD 66.308 millones, lo que representa una caída de 7,8%, según los datos de las cuentas nacionales trimestrales.

En Ecuador, uno de los sectores que resultaron más afectados durante la pandemia de Covid-19 fue precisamente el sector de alimentos.

La tasa de crecimiento TC del PIB de alojamiento y de servicios de alimento y bebida, es del -11.6% un porcentaje de crecimiento más grande que el del PIB total, nos demuestra que es un sector vulnerable a la crisis de la COVID-19, entre otros factores, debido a que sus actividades deben ser realizadas de manera presencial. (Jácome & Azacata, 2022)

Tras la pandemia, el crecimiento de la economía ecuatoriana ha sido mínimo, el país ha pasado por diversas crisis de carácter social que han afectado de gran manera a la economía de los ecuatorianos, como el incremento de la actividad criminal, un fenómeno que ha afectado al sector alimenticio por medio de menor recepción de clientes y en ciertos casos, con situaciones donde los dueños de locales tienen que pagar un cierto valor a cambio de no recibir ataques de grupos criminales. Más recientemente, las crisis energéticas que han generado apagones durante 2023 y 2024, lo cual afecta la operatividad de locales de alimentos, tanto en la recepción de clientes así como en el funcionamiento de sus equipos.

Factores como los anteriormente mencionados han provocado una recesión en Ecuador, así como la perspectiva que se tiene acerca de los negocios, convirtiendo a este país en un sitio inseguro para realizar negocios o emprender. De acuerdo al ranking

Doing Business, el cual clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Ecuador se encuentra en el 129º puesto del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking, En el último año, el país ha caído 6 puestos en este ranking, lo que indica que se ha hecho más difícil hacer negocios en el país.

En tiempos de incertidumbre económica, una de las estrategias que las empresas más grandes del mercado pueden permitirse es la búsqueda de nuevos mercados que puedan funcionar como soporte ante eventualidades. De acuerdo a un estudio realizado por KPMG: "El 81% de los directivos de empresas en España afirma que está explorando nuevas oportunidades internacionales a través de nuevos mercados, canales y alianzas dada la coyuntura económica actual". Ante este panorama incierto para la expansión nacional de Naturissimo, la empresa debe plantear nuevas estrategias para su internacionalización, ingresando a nuevos mercados que puedan proveer un respaldo financiero en casos donde su mercado más fuerte, Ecuador, esté pasando por momentos difíciles.

Justificación

El principal motivo para elaborar un Plan de Negocios enfocado en la expansión de Naturissimo en el mercado europeo es que consideramos a este mercado con gran potencial, no solo para su introducción, sino también para el crecimiento sostenido y el desarrollo que permitiría a Naturissimo internacionalizarse de manera exitosa.

Europa es una de las regiones del mundo con mayor estabilidad económica, esto se puede ver reflejado en sus índices de crecimiento económico. De acuerdo al Banco Mundial (2024): "Se espera que el crecimiento se modere hasta ubicarse en un 3 %

en 2024 y luego aumente al 2,9 % en 2025.” Este es un porcentaje de crecimiento bastante importante, considerando que los porcentajes de crecimiento han sido más reducidos desde la pandemia. El crecimiento de Europa se establece así como el tercero más relevante a nivel mundial, solo por detrás de Asia y África Subsahariana. Otro dato sumamente relevante es que la política económica de la Unión Europea ha fomentado cada vez más la creación de una economía unificada, integrando a cada vez más países a la utilización del euro, divisa la cual se mantiene entre los primeros lugares de las monedas más fuertes en la economía global.

En la parte social, Europa recientemente ha atravesado importantes cambios relacionados a su demografía. Las políticas migratorias han abierto la puerta a un fenómeno masivo de migrantes provenientes de Medio Oriente y Latinoamérica, en este contexto Europa sigue siendo uno de los principales destinos de aquellos ecuatorianos que buscan mejores oportunidades que aquellas que ofrece su país de origen. De acuerdo a información de Datosmacro, los principales países de destino de los emigrantes ecuatorianos son España, donde van el 38,15% e Italia con el 7,37%.

Con esta información expuesta, podemos justificar que enfocarnos en aquellos países que tengan una gran concentración de migrantes ecuatorianos puede ser un gran gancho para la introducción y éxito de Naturissimo en el mercado europeo, lo cual representará un enorme beneficio económico para la empresa, así como un gran desarrollo, expandiendo sus horizontes a nuevos mercados.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la factibilidad de un plan de negocios dirigido a la expansión de Naturissimo en el mercado europeo.

Objetivos Específicos

- Identificar las condiciones en las que se encuentra el mercado europeo para establecer un panorama claro del entorno al que Naturissimo busca expandirse.
- Realizar un análisis interno de Naturissimo, donde se hallen las fortalezas y debilidades que puedan influir en su proceso de expansión hacia el mercado europeo.
- Desarrollar una propuesta de proyecto basada en el modelo CANVAS para adaptar exitosamente el modelo de Naturissimo a las demandas y características que exigidas por el mercado europeo.
- Evaluar la viabilidad financiera de la expansión de Naturissimo en el mercado europeo mediante el retorno de inversión y la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo.

MARCO TEÓRICO

Modelos de negocios

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011), “emerge como la nueva unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado” (Salas-Fumás, 2009).

De esta forma los modelos de negocios sirven para:

- Determinar que vamos a proponer al mercado, de que manera lo vamos a realizar, a quien va dirigido el producto, como lo vamos a vender, que métodos aplicaremos para obtener ganancias.
- Tener un exhaustivo análisis estratégico para conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, así mismo, las amenazas y oportunidades del entorno.
- Nos permite conocer la forma de solucionar una necesidad del mercado.
- Definir qué posibilidad tiene la empresa de crecer en nuevos entornos y expandirse a más mercados.

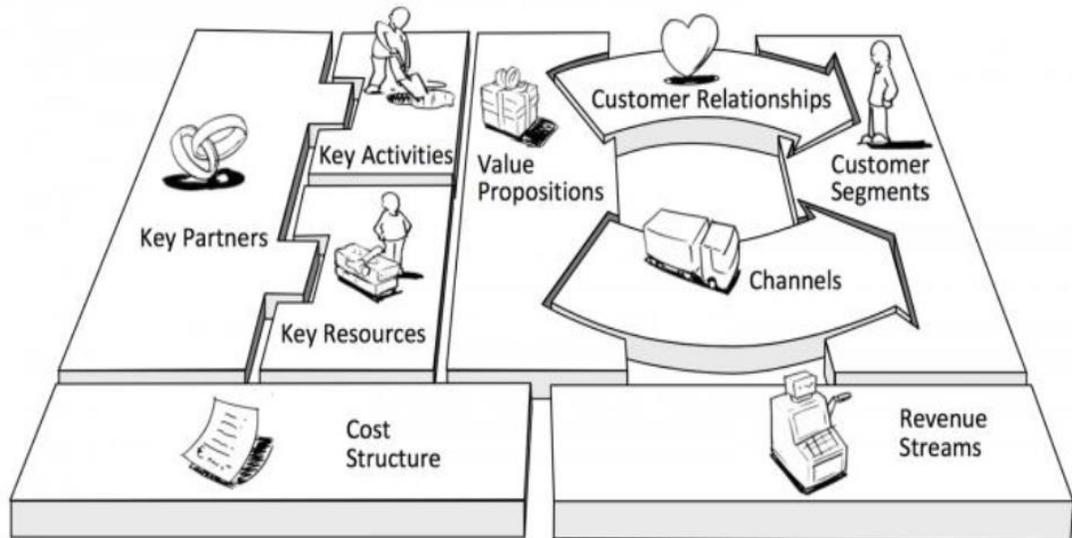
Modelo Canvas

El modelo Canvas o también llamado The Business Model Canvas fue desarrollado por Osterwalder & Pigneur. Fue creado con el propósito de establecer una relación entre los módulos de la organización y los elementos que determinan si alcanzan o no el éxito. (Herrera, 2015) “El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes

empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo” (Osterwalder A. , 2011).

Figura 1.

Modelo Canvas.



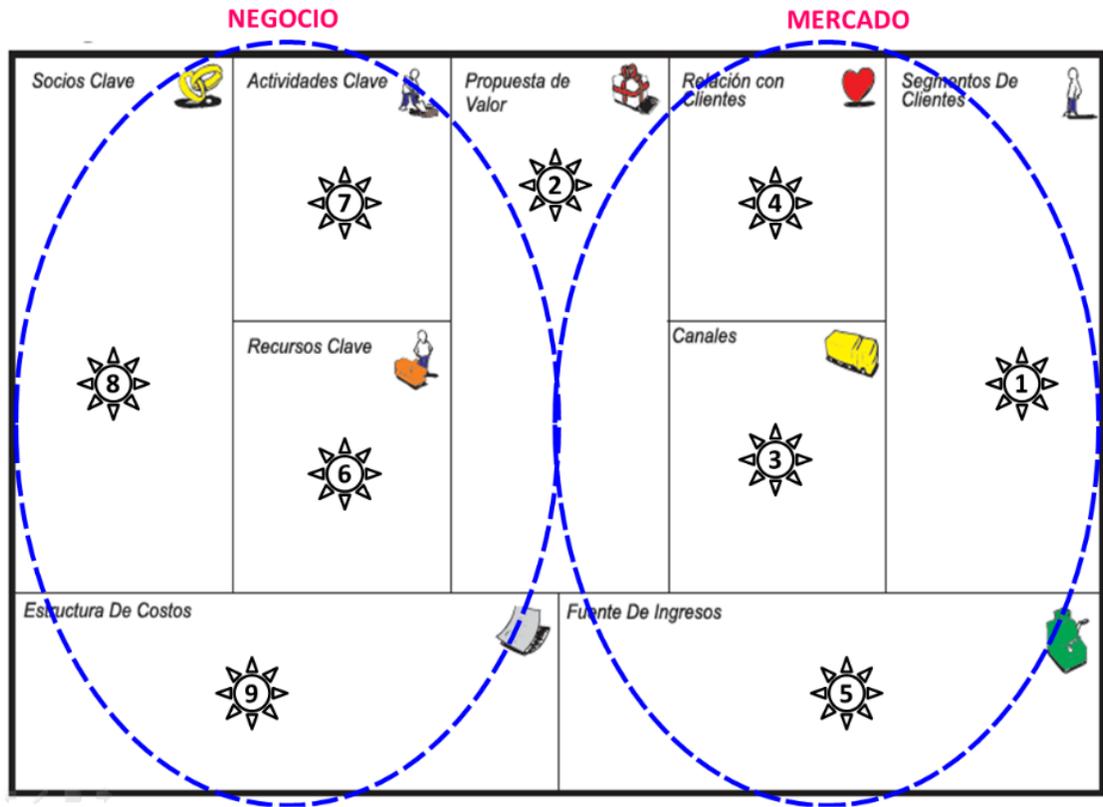
Adaptado de: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Módulos del Modelo Canvas

El modelo de Canvas está compuesto por 9 módulos básicos, se encuentran divididos en 2 áreas, primero tenemos el área de mercado las cuales son: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes y fuentes de ingresos, por otro lado, tenemos el área de negocio que abarca los recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costes.

Figura 2.

Áreas del modelo de canvas.



Adaptado de: (Chaguay, Flores, Fernandez, & Zapata, 2019)

Segmentos de Clientes

“Identificar claramente para quién estamos creando valor y quienes son nuestros clientes más importantes” (Santandreu, Lourdes, & Marín-Roig, 2014). Es importante enfocarse en clientes que se adapten a nuestro producto, que resuelvan su necesidad.

Propuesta de Valor

En la propuesta de valor debemos de saber en qué somos innovadoras o en que es innovador nuestro producto, buscar que nos hace diferente a la competencia y así llegar a ser potenciales en el mercado.

“Valor es lo que el cliente recibe y precio es lo que paga. Un negocio exitoso debe lograr que el valor de su producto sea mayor que su precio” (Santandreu, Lourdes, & Marín-Roig, 2014).

Canales

Como y de que manera se comunicara la empresa con sus clientes, ya que estos son los puntos de contacto entre la empresa y el cliente, también se pueden utilizar para permitir a los clientes la posibilidad de comprar productos o servicios y ofrecer asistencia posterior a la compra. “Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Relaciones con los Clientes

Aquí se define tipo de relación se va a mantener con los clientes y de que manera se va a interactuar con ellos a lo largo del tiempo, existen varios tipos como lo son la asistencia personal, sistemas automatizados, autoservicio, comunidades, etc.

Fuentes de Ingresos

Se refiere a las fuentes de ingreso que obtendrá la empresa a partir de la venta de su producto o servicio. “Existen diferentes fuentes de ingresos, entre ellas tenemos: venta (tradicional), pago por uso, suscripción, freemium, publicidad, corretaje, co-creación, etc” (Santandreu, Lourdes, & Marín-Roig, 2014).

Recursos Clave

“Los recursos clave es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.)” (Osterwalder A. , 2011).

Actividades Clave

Estas son las tareas que hay que realizar para cumplir con el propósito del negocio, existen 3 tipos: producción, resolución de problemas y plataforma.

Asociaciones Clave

Se refiere a los socios o proveedores que van a permitir llevar a cabo las actividades clave, como ejemplos tenemos: alianzas estratégicas, joint-ventures, relaciones comprador-vendedor.

Estructura de Costos

En esta sección determinaremos todos los costos que van a llevar a cabo nuestro negocio. “Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta.” (Osterwalder A. , 2011).

Análisis Pest

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios.” (Chapman, 2004).

El análisis PEST sirve para señalar y analizar situaciones externas, ayuda a tener una mayor comprensión en el mercado (midiendo su potencial y situación) en el que se encuentra la empresa y distinguir las posibles oportunidades y amenazas en el área del negocio. Por lo tanto, como su nombre indica “PEST”, está compuesto por las iniciales de distintos factores como “Políticos”, “Económicos”, “Sociales” y “tecnológicos”, sin embargo, en algunas ocasiones se lo conoce como “PESTEL” o “PESTELI” que acá se

añaden 2-3 factores extras que son los “Ecológicos”, “Legales” e “Industriales”, aunque estos son usados para factores más específicos, ya que tranquilamente el “PEST” abarca todo y puede evaluar el macroentorno de una organización.

Análisis Porter

El análisis Porter esta ligado por 5 fuerzas que nos van a permitir conocer la posición del mercado que posee una empresa, de esta manera, saber que decisiones estratégicas aplicar. “El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, nos obliga a poner el foco del análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia” (Alonso, 2023).

“Este modelo es uno de los que mayores ventajas tiene, ya que puede aplicarse a muchas áreas. Su principal beneficio consiste en que da la oportunidad a las empresas de anticiparse e influenciar a la competencia” (Bello, 2022). Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación con proveedores.
- Amenaza de entrada de productos sustitutos.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad de los competidores.

Estrategias de ingresos a mercados internacionales

Existen diversas estrategias que con sus métodos y enfoques nos van a permitir penetrar en los mercados internacionales.

Exportaciones

“Las exportaciones cumplen un papel preponderante en la economía de un país ya que evidencian la capacidad de producir bienes de calidad o útiles para otros” (Lederman & Maloney, 2014). Estas se pueden cumplir de manera directa, es decir, la empresa se encarga de todos los procesos de exportación, y de forma indirecta, en esta se involucran intermediarios independientes que den cabo a la acción como lo son los distribuidores.

Licencias y Franquicias

Estas permiten brindar a las empresas la posibilidad de ampliar de manera exponencial su alcance geográfico y alcanzar nuevos mercados de manera ágil y eficaz.

En el contexto internacional, una licencia es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual la empresa origen concede a la empresa extranjera, el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico (como puede ser una cantidad fija por cada unidad vendida, o un tanto por ciento sobre las ventas totales o sobre el beneficio), o ambos.

Las franquicias consisten en un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, según el cual la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa franquiciada de un producto

(franquicia de producto), o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta (franquicia de montaje del negocio).

(Peris, Rueda, & Benito, 2013)

Inversión Extranjera Directa

La inversión extranjera directa (IED) se refiere a la transferencia de capital extranjero a un país, realizada por individuos, empresas o gobiernos, con el objetivo de establecer nuevas empresas o supervisar las ya existentes (n.d, ¿Qué es la inversión extranjera directa?, 2024). “Es un factor indispensable para el desarrollo, de ella se ha esperado la modernización industrial, la importación de tecnología, la creación de empleos, contribución al ahorro y al equilibrio de la balanza de pagos” (Morales, 2010).

Inversiones greenfield (beneficios, propósitos, riesgos)

“Es una forma de inversión extranjera directa en la cual la matriz de una empresa comienza un nuevo emprendimiento en un país extranjero, para lo cual construye nuevas instalaciones operacionales, crea puestos de trabajo mediante la contratación de nuevos empleados” (República, 2013).

De esta manera, estas inversiones incluyen diversos beneficios que permiten ocupar presencia y obtener prestigio de marca en el mercado internacional, en la que se tiene un control sobre la inversión, así mismo, permiten la creación de nuevos empleos lo cual beneficia a la economía del país.

Adaptación al mercado local

Esencialmente la adaptación se refiere a una estrategia de marketing cuyo principal objetivo siempre es acercarse más a la perspectiva y preferencias que un

mercado específico tiene acerca del producto. “con el objetivo de acomodar la oferta de la empresa a los gustos de los clientes y a las condiciones del mercado del país extranjero.” (Fernández & Calvo, 2005)

“Los mercados externos son muy diferentes y para que una empresa sea competitiva será necesario que lleve adelante la adaptación del producto en función a los mismos.” (Heinz, 2016)

Fidelización de clientes

La fidelización de clientes es un añadido de suma relevancia en las operaciones de una empresa, esto representa una cartera segura de clientes que no solo compran el producto, sino que en muchos casos, pueden llegar a recomendarlo, convirtiéndose así en promotores de la marca.

“En la actualidad, numerosas empresas apuestan por la fidelización, como manera de confirmarse en el mercado, debido a la situación preponderante que va alcanzando el cliente en las relaciones empresa-cliente” (Miranda, Chicaiza, & Flores, 2017)

“La lealtad del cliente describe la tendencia de un cliente para elegir una empresa o producto sobre otro para una necesidad particular.” (Novo, 2013)

Regulaciones y Normativas en Mercados Internacionales

Las regulaciones financieras a nivel nacional e internacional buscan principalmente “fomentar el desarrollo sostenible de las economías” mediante la implementación de normas macroeconómicas y microeconómicas para gestionar riesgos sistémicos y asegurar la transparencia del mercado. Estas normas son tanto de carácter

legal (leyes, estándares) como económico (indicadores y normas), y su objetivo es crear igualdad y competencia justa en los mercados financieros globales. (Shavshukov & Zhuravleva, 2023)

En el contexto de ingreso a un nuevo mercado es importante conocer las limitaciones que puede tener nuestra empresa, así como los beneficios a los que puede acogerse.

Logística y Cadenas de Suministro Globales

La cadena logística global se refiere a “la organización transfronteriza de actividades necesarias para producir bienes o servicios y llevarlos al consumidor” (International Labour Organization (ILO), 2016). Este concepto implica una red compleja de proveedores, fabricantes y distribuidores que trabajan en diferentes etapas de desarrollo, producción y entrega para facilitar el flujo de productos entre naciones.

Las cadenas logísticas eficientes requieren “una coordinación integral de extremo a extremo” para satisfacer la demanda actual y anticiparse a cambios futuros, lo cual incluye técnicas de planeación y gestión de inventarios just-in-time para minimizar interrupciones y adaptarse a la demanda. (McKinsey & Company, 2023)

MARCO CONCEPTUAL

Internacionalización: “La capacidad que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen” (Quiroa, 2019).

Marketing Internacional.- "El marketing internacional abarca los planes, estrategias y técnicas aplicados a la comercialización de productos y servicios fuera del país de origen de una empresa" (Pursell, 2023).

Joint-Venture.- "Una joint venture es una empresa cooperativa temporal, establecida por dos o más entidades comerciales, con el propósito de desarrollar un proyecto o actividad comercial específica" (Torres, 2023).

Freemium.- “Se trata de un modelo de negocio que ofrece un servicio y/o producto gratuito que, sin embargo, pasa a ser pagado por tener algunas funcionalidades extra o más avanzadas” (Camargo, 2021).

Migración.- “La migración puede definirse de diferentes formas. La definición más aceptada en la actualidad indica que la migración es el cambio de residencia que implica el traspaso de algún límite geográfico u administrativo debidamente definido” (CEPAL, 2024).

E-commerce.- “Un método de compraventa que utiliza internet como medio para realizar transacciones y contactar con sus consumidores” (Bello, 2024).

Marketing Digital.- “Es el conjunto de estrategias direccionadas a la comunicación y comercialización electrónica de productos y servicios” (Peçanha, 2021).

Trazabilidad.- “Conjunto de procedimientos preestablecidos que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas” (Cisneros, 2024)

Aranceles.- “El arancel es el tributo que aplicable a los bienes que son objeto de importación o exportación”. (Instituto de Economía Internacional, 2017)

MARCO REFERENCIAL

Productos ecuatorianos con éxito en el exterior

Desde el comienzo de su vida y participación en mercados internacionales, Ecuador siempre ha sido considerado como un país con un enorme potencial para la exportación, sin embargo, este potencial siempre es enfocado en aquellos productos primarios o también llamados materias primas. Es así que las principales empresas que exportan productos ecuatorianos a Europa son principalmente industrias de banano, flores, cacao y mariscos. Si bien esto ha sido el común denominador en como Ecuador ha prosperado en mercados internacionales, también podemos señalar que existen múltiples excepciones a la regla, en las cuales marcas ecuatorianas han podido posicionar productos elaborados a disposición de nuevos mercados. Estas marcas se han valido de la variedad de productos que Ecuador dispone y que, en muchas ocasiones, son totalmente infravalorados, lo que supone un grave problema para aquellos productos que tienen un vasto potencial para ser un éxito en otros mercados. A continuación se exponen algunos casos de productos directos al consumidor final que han tenido éxito en mercados internacionales.

1. Helados de Salcedo en EEUU

Un gran referente acerca de la exportación de productos ecuatorianos elaborados son por ejemplo, los Helados de Salcedo, un producto tradicional de la Sierra ecuatoriana cuyo nombre proviene del cantón que les dio origen hace más de cien años atrás, San Miguel de Salcedo en la provincia de Cotopaxi. Podemos tomar como referencia este caso ya que se trata de un producto tradicional que logró abrirse a mercados internacionales con la finalidad de hacerse más conocido, es así como en abril de 2020,

el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador dio con orgullo el anuncio de que 43.236 Helados de Salcedo fueron exportados por primera vez hacia Estados Unidos, esto significó una gran expansión para la marca Helados de Salcedo. La trayectoria de este tradicional helado no se detuvo ahí, hoy en día se ha convertido en una marca muy común en festivales internacionales donde el principal objetivo de su participación es introducirlo en nuevos mercados que puedan apreciar el valor que este producto ecuatoriano tiene.

2. Tropicmax

Otro de los referentes más grande acerca de productos ecuatorianos en el extranjero es la marca de origen manaba Tropicmax, quienes se dedican a la producción y comercialización de chifles como snack. La marca que empezó en 2003 ha crecido rápidamente, atravesando las fronteras ecuatorianas para posicionar su producto en mercados internacionales, vendiendo alrededor de 9000 toneladas de Tropicmax a Europa y Estados Unidos. En palabras de su gerente general, Luis Villacreses compartió para Revista Vistazo: “Nuestros productos han llegado a 49 países en los cinco continentes y cada año tratamos de aumentar nuevos mercados no tradicionales”. (Medrano, 2022). El más reciente hito de Tropicmax fue en 2020, cuando los chifles producidos por la empresa llegaron al mercado ruso.

Una vez que hemos revisado estos antecedentes de marcas ecuatorianas posicionadas en el extranjero podemos evidenciar claramente como Ecuador si posee el potencial para el posicionamiento de marcas, alejándonos de la creencia común de que Ecuador únicamente exporta materias primas que luego serán transformadas en productos finales, pero que al fin y al cabo, tendrán el sello y nombre de otro país.

En un contexto donde los mercados cada vez son más competitivos, presentar productos diversos es una gran ventaja que no sólo genera valor para la empresa, sino también a que se conozca acerca de la cultura ecuatoriana

Estrategia Greenfield exitosos de cadenas de comida

Una vez que hemos comprobado que los productos ecuatorianos si tienen potencial para su internacionalización debemos evaluar la estrategia Greenfield como principal sistema para la introducción de Naturissimo en el mercado europeo, es relevante comprobar si este modelo ha dado resultados positivos en casos donde empresas buscan expandir sus operaciones, a continuación se presentan tres casos donde este sistema dio buenos resultados.

1. Juan Valdez en España

Un caso sumamente relevante que podemos tomar en cuenta para nuestro Plan de Negocios es el caso de la empresa colombiana Juan Valdez. Esta marca de cafeterías se dedica principalmente a la comercialización de café 100% colombiano y de calidad premium, así como de otros productos típicos del país a manera de acompañantes.

Juan Valdez rápidamente se posicionó en el mercado colombiano, estando presente en la mayor parte de Colombia, una vez que la empresa se volvió la más fuerte de su mercado, tomaron la decisión de expandirse por fuera de sus fronteras, es así como en la actualidad, Juan Valdez cuenta con 197 tiendas que no están en territorio colombiano, su expansión empezó en países de Latinoamérica, para posteriormente apostar aún más en grande expandiéndose a mercados europeos, en este sitio, Juan Valdez comenzó su expansión mediante la estrategia Greenfield, la cual permitió a la

empresa estandarizar su producción y medir correctamente las estrategias para el crecimiento de la marca en este territorio.

La propuesta de Juan Valdez en España fue un rotundo éxito, valiéndose principalmente de un mercado que tiene alta demanda por el café, así como una alta concentración de migrantes colombianos, quienes fueron pieza fundamental para que la marca se posicione rápidamente en el mercado español. En 2022 Juan Valdez anunció que su expansión en España continuará en alianza con La Hermosita, socio con el cual se planean abrir más de 100 tiendas alrededor del país

2. Havanna en España

Havanna es una marca argentina de cafeterías cuyo principal diferenciador son los productos tradicionales argentinos, como por ejemplo, los alfajores y el dulce de leche, la marca rápidamente obtuvo reconocimiento debido a sus altos estándares de calidad así como un posicionamiento de marca que rápidamente hizo que Havanna creciera . Una vez que esta marca se expandió por toda Argentina e incluso a países de América Latina, su siguiente paso fue la introducción de la marca hacia el mercado europeo, para esto, Havanna comenzó operaciones en España mediante una estrategia Greenfield que asegurara preservar la misma calidad de sus productos así como permitir que la marca conociera de mejor manera el mercado en el que se estaba adentrando. En una entrevista para el portal IProfesional, el gerente de Expansión y Franquicias en Havanna, Gabriel Martinelli menciona que:

"La ventaja de que una empresa tenga locales propios es que no pierde contacto con sus clientes y puede vivir la misma realidad que vive en franquiciado. Por lo

que se logra también una velocidad de reacción mucho más rápida porque cuando el franquiciado te advierte de algo vos ya lo advertiste. Pero además cualquier idea loca o mega proyecto que se nos ocurra, primero lo probamos en nuestros locales tal como laboratorio sin poner en riesgo la operación de los franquiciados". (Kasnya, 2023)

3. Naturissimo en Estados Unidos

Como último caso de referencia tenemos a la propia marca Naturissimo y la hazaña que realizó llevando la marca fuera de los límites de las fronteras ecuatorianas, esto se realizó mediante un largo proceso que se centraba en evaluar la viabilidad del mercado así como la capacidad que la empresa tendría para asumir este desafío.

Desde 2018, Naturissimo comenzó operaciones en Estados Unidos exportando sus productos congelados para ser comercializados en supermercados, es así como los productos más recordados de la marca, el yogurt y el pan de yuca, podían encontrarse en una gran variedad de establecimientos comerciales. Estratégicamente se consideró que estos productos aparezcan en aquellos sitios donde se sabe que tendrían un mayor impacto, al ser este un producto ecuatoriano tradicional una de las primeras consideraciones que se tomó en cuenta es hallar un mercado con alta cantidad de ecuatorianos. Finalmente se optó por el estado de Florida, el cual posee a la mayor cantidad de ecuatorianos en Estados Unidos.

Luego de varios años en que la marca fue incrementando su valor en los Estados Unidos y aseguraron un público, en 2021 Naturissimo emprendió su primer local ubicado en la ciudad de Miami, para este punto los productos de Naturissimo ya tenían mucha demanda en esa ciudad, por lo que el primer local de Naturissimo fue todo un éxito, tanto

así que en 2024, la marca ya abrió otros dos locales y sigue expandiéndose en su línea de productos congelados a través de todo Estados Unidos.

Factores Críticos para la expansión a mercados europeos

Una vez que hemos analizado estos casos de productos que han tenido éxito en el extranjero, podemos llegar a las siguientes conclusiones, las cuales nos ayudan a tener una referencia de cuáles son los factores que más influyen en la correcta internacionalización de productos que, de otra manera, serían considerados tradicionales.

1. Mercados con altos índices de migrantes

Una parte que influye de gran manera en el desenvolvimiento de un producto es justamente el público al que se le ofrecerá, es así que, como se pudo evidenciar en los casos anteriormente expuestos, las marcas siempre tienden a escoger mercados donde exista gran demanda, al tratarse de productos tradicionales, estas marcas han optado por manejarse en mercados donde existan altas concentraciones de migrantes. Esta estrategia permite tener una base sólida para la entrada del producto, aprovechando la nostalgia que este público puede sentir, así como la falta de competidores al tratarse de productos más tradicionales.

2. Distribución del producto

La distribución es otro de los factores claves que se pudieron evidenciar a través de los casos expuestos como referencia. Es así que podemos ver cómo las marcas tienden a realizar de forma más controlada la distribución de sus productos al inicio, esto sirve para medir el rendimiento y aceptación que los productos tienen en un nuevo

mercado, y es justamente el primer paso antes de ingresar por completo a nuevos circuitos comerciales.

3. Exigencia en la calidad

Otro de los factores claves que pudimos ver en los casos de referencia es como la calidad fue priorizada ante todo, esto se hace con la finalidad de que el producto no pierda esta importante ventaja competitiva que puede ser determinante en el éxito o fracaso que un bien tenga. Para asegurar la calidad, las marcas invierten gran cantidad de recursos que les permiten tener total visibilidad del ciclo de vida de su producto, esto incluye el proceso de creación hasta que el consumidor final recibe el producto.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

(a) ¿La marca Naturissimo puede desarrollarse en el mercado europeo? (b) ¿Será factible introducir Naturissimo mediante un modelo similar al que la marca utilizó para su ingreso en el mercado estadounidense? (c) ¿Puede el mercado europeo representar una fuente sostenible de ingresos para Naturissimo?

METODOLOGÍA

a. Diseño de Investigación

“La metodología es una justificación para el enfoque de investigación y estudios, además del lente a través del cual ocurre el análisis de datos, describe la estrategia general que dicta cómo deben realizarse las investigaciones y estudios” (Fontoura, 2023). El seguimiento de estos métodos de carácter científico nos será de gran utilidad para la planificación de nuestro plan de negocios.

El diseño de investigación se refiere a un plan o guía que hay que seguir para el proceso de la investigación, “son estrategias metodológicas para alcanzar propósitos investigativos, esto se refiere a la expresión de una planificación que comparte características en común” (Monjarás et al., 2019).

En el presente trabajo investigativo se llevará a cabo el diseño de investigación descriptivo, el cual permite recopilar y analizar datos ya obtenidos previamente, “sobre fenómenos de la vida real con el fin de describirlos en su contexto natural” (Stewart, 2024). En base a su intervención se usará el enfoque no experimental, el cual es una técnica que se fundamenta en la observación de distintos fenómenos en su forma natural para su análisis posterior, sin la necesidad de manipular deliberadamente las variables. En base a su dimensión temporal, el trabajo investigativo se llevará de forma transaccional, es decir que la recolección de los datos será en un tiempo único. “Su propósito es describir variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado” (Escamilla, 2009).

b. Tipo de Investigación

“El enfoque cualitativo emplea una serie de métodos para recopilar y analizar datos no numéricos, como palabras, imágenes y comportamientos, y pretende generar percepciones profundas y contextualizadas de los fenómenos objeto de estudio” (ATLAS, 2024). Ruiz (2011) también señala que este enfoque utiliza otros métodos como de las entrevistas y observaciones del entorno

“El enfoque cuantitativo se usa para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto, hacer generalizaciones y probar o

confirmar teorías, hipótesis o suposiciones mediante un análisis estadístico” (Santander, 2021).

“La investigación mixta combina elementos de investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de responder a una cuestión o hipótesis. La combinación de ambas metodologías ayuda a obtener una imagen más completa, que integra los beneficios de los dos métodos” (Santander, 2021). El enfoque mixto además de examinar datos estadísticos, también incorpora un análisis contextual detallado que permite comprender los resultados de manera más profunda, lo que permite verificar su validez por medio de distintas fuentes de información. Cabe destacar que en nuestra investigación acerca de Naturissimo, se utilizará un enfoque mixto, el cuál primeramente nos permitirá analizar de manera subjetiva las estrategias y oportunidades de mejora que hallaremos mediante la recolección de información, posteriormente, los resultados del estudio podrán evaluarse mediante indicadores plausibles.

c. Alcance

El alcance de nuestra investigación será de rasgo descriptivo, en el cuál se busca tener una base sólida relacionada al mercado europeo, para esto se realizará un análisis del entorno basado en datos secundarios. De igual manera, la investigación también busca abarcar cuáles serán las principales fortalezas y debilidades que Naturissimo posee al momento de ejecutar este plan de negocios

d. Recolección de Datos

De acuerdo con nuestro enfoque de investigación mixto, para este trabajo se considera necesario obtener información tanto cualitativa como cuantitativa. Si bien

existen múltiples fuentes para la obtención de la información que requerimos, este trabajo principalmente se realizará con datos secundarios proporcionados tanto por la propia empresa Degeremcia S.A, dueños de Naturissimo, así como por otras fuentes.

Por el lado cualitativo, se realizarán entrevistas con dos actores que fueron claves para la introducción de Naturissimo en Estados Unidos, con los cuales se busca tener una comprensión clara del modelo que se busca imitar para la ejecución del plan de negocios de Naturissimo en Europa.

La primera persona a la que se entrevistó fue a María Fernanda Medranda, quien fue gerente de marketing de Naturissimo y tuvo participación en la introducción de la marca en el mercado estadounidense. En esta entrevista el objetivo fue tener un levantamiento general de información, comprendiendo desde el punto de vista de marketing y ventas cuales fueron los principales aspectos positivos y negativos relacionados a la introducción de la marca en este nuevo mercado, además de esto se buscaron identificar posibles obstáculos que la marca podría atravesar si llevara a cabo su proceso de internacionalización con miras hacia el mercado europeo. Por último, aprovechando la amplia experiencia de María Fernanda Medranda en el sector del marketing y ventas, se consultó acerca de posibles estrategias que Naturissimo podría aprovechar para tener éxito en el mercado europeo.

La segunda persona a la cual se realizó una entrevista fue a Edgar Quintero, actual gerente de operaciones de Naturissimo, así mismo, una persona que estuvo activamente involucrado en el proceso de internacionalización de Naturissimo, al igual

que con la primera entrevistada, se buscó primeramente tener un panorama claro tanto de las fortalezas y debilidades internas de Naturissimo, para posteriormente conocer de primera mano cuales son las maneras en las que Naturissimo mide si existen puntos donde la marca puede mejorar y aquellos que claramente representan una potencial ventaja competitiva para el desarrollo de operaciones.

De forma cuantitativa, se utilizarán datos internos de la empresa como los costos de su operación y estados financieros. De igual manera, se busca recopilar datos secundarios de Europa, entorno donde Naturissimo llevará a cabo su operación. Ambos datos nos serán de gran utilidad para medir de forma objetiva la viabilidad de llevar a cabo este plan de negocios.

e. Análisis de datos

Para el análisis de los datos se procederá de dos maneras distintas dependiendo del tipo de datos que obtengamos. Para los datos cualitativos, se procederá mediante una revisión sistemática de literatura, con la cual podremos generar conclusiones específicas tanto de la información obtenida en las entrevistas a los perfiles relacionados a la introducción de Naturissimo en Estados Unidos. Mientras tanto, los datos cuantitativos se analizarán mediante el software Microsoft Excel, que nos permitirá analizar de manera correcta y objetiva los datos obtenidos durante el estudio, entre ellos, la viabilidad financiera del proyecto, balance de gastos y el crecimiento de la demanda.

f. Resultados

La entrevista de María Fernanda Medranda cumplió con las expectativas planteadas, durante la conversación que duró alrededor de treinta minutos, se pudieron obtener grandes detalles respecto a cómo fue el proceso de llevar la marca Naturissimo a Estados Unidos, aquí no solo se obtuvo información con respecto al marketing y ventas, sino que también se pudo obtener detalles de debilidades que no habían sido analizadas previamente, como por ejemplo la limitada cartera de productos que Naturissimo ofreció inicialmente debido a las estrictas regulaciones para la entrada de productos. De esta forma se pudo recolectar diversas estrategias y sugerencias que podrían aplicarse en caso de realizar este plan de negocios.

En la segunda entrevista realizada al gerente de operaciones Edgar Quintero, se obtuvo conocimiento sobre la expansión de Naturissimo, destacando la importancia de fortalecer la infraestructura de producción y logística para cubrir la demanda local e internacional. También se mencionó el uso de tecnología avanzada para mantener la calidad del producto, sobre todo en la cadena de frío, que es significativo para que el producto sea bien recibido en mercados fuera del país. Un punto relevante fue el enfoque en la capacitación de los empleados, quienes desempeñan un rol crucial para mantener la eficiencia operativa y asegurar un servicio de alta calidad en todos los puntos de venta. Finalmente, se obtuvieron recomendaciones y estrategias para implementar con éxito la expansión hacia el mercado europeo.

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1. Análisis PESTA

Como se mencionó anteriormente, el análisis Pesta es una herramienta que permite analizar situaciones externas del entorno, que van a servir para conocer la posición en el mercado de una empresa y determinar el éxito de un negocio. “Es la herramienta que usarías si quisieras considerar todos los factores económicos o los posibles cambios que podrían afectar a tu estrategia de negocios” (Laoyan, 2024).

1.1.1. Análisis del Entorno Político

En el lado político, Ecuador firmó el Protocolo de Adhesión al Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea (UE). Este acuerdo permite que el 99.7% de los productos agrícolas ecuatorianos, incluidos los alimentos naturales, saludables y el 100% de los productos industriales, se exporten a la Unión Europea sin pagar aranceles lo que da como resultado un gran beneficio en las relaciones comerciales de Ecuador con la Unión Europea. Esto marca un gran precedente en las relaciones comerciales que Ecuador mantiene con Europa.

Las relaciones de la Unión Europea con Ecuador son relevantes ya que estos acuerdos pueden facilitar la entrada de productos ecuatorianos al mercado europeo. La Unión Europea posee estrictas regulaciones sobre la seguridad de los productos alimenticios que deben cumplir para ser importados esto también incluye la normativa sobre el seguimiento de los alimentos (trazabilidad), es decir que exige de forma obligatoria que todos los alimentos sean rastreables desde su origen hasta su destino final.

Las relaciones diplomáticas entre Ecuador y España han dado resultados positivos en recientes años, de acuerdo con la canciller ecuatoriana Gabriela Sommerfeld ambos países trabajan en cooperación para la creación de programas de migración circular (Dialoguemos, 2024), los cuales promueven una migración segura y regulada, como resultado de esto y en palabras del embajador de España Enrique Erik Yturriaga, aproximadamente unas 17.700 personas llegaron a España en calidad de migrante regulados, la gran mayoría de estos, siendo ecuatorianos (Teleamazonas, 2024), lo cuál representa un avance significativo en el desarrollo de las relaciones diplomáticas entre los dos países.

1.1.2. Análisis del Entorno Económico

Durante los últimos años, el PIB de Europa ha crecido relativamente lento, la principal causa de este tardío crecimiento han sido factores como la inflación, la guerra entre Rusia y Ucrania, así como las repercusiones económicas que se vivieron globalmente tras la pandemia de COVID-19. Está previsto que las economías europeas entren en recesión, lo que puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores.

Con relación a la capacidad adquisitiva de nuestro mercado, los migrantes ecuatorianos, a pesar de que han existido reformas como la Ley de Extranjería, la cual permite a migrantes ecuatorianos ganar hasta 879 dólares semanales, las tasas de desempleo en este sector de la población son desalentadoras, siendo este un panorama que afecta directamente a la capacidad de compra de los ecuatorianos que residen en España. “El empleo alcanzó un récord en el tercer trimestre de 2024 con 21,82 millones de ocupados tras sumar 138.300 empleos en los meses de verano, en los que la tasa de paro cayó ligeramente hasta el 11,21%” (RTVE, 2024).

“En el mercado orgánico de Europa continúan creciendo los lanzamientos de productos en esta categoría, se han incrementado en un 17%” (Pro Ecuador, 2021). La tendencia hacia el consumo de productos saludables representa una clara oportunidad para Naturíssimo, ya que la cartera de productos que ofrece siempre han seguido la tendencia de ser saludables.

En el tercer semestre de 2024, el PIB de España en el año 2024 alcanzó la cifra de 399.067 millones de euros, creciendo un 0.8% en relación con el anterior trimestre. “España tiene un PIB Per cápita trimestral de 7.871 k euros, 395 euros mayor que el del mismo trimestre del año anterior, que fue de 7.476 euros” (Datosmacro, 2024). Lo que representa un crecimiento lento pero que en comparación a otros países de la región es consistente.

1.1.3. Análisis del Entorno Social

Los consumidores europeos muestran un creciente interés en un estilo de vida saludable, lo que impulsa la demanda de productos naturales y sostenibles como los de Naturíssimo, que incluyen pan de yuca, yogurt y tortillas. Esta tendencia de autocuidado y prevención de la salud lleva a los consumidores a preferir alimentos que no solo sean nutritivos, sino que contribuyan a su bienestar general. Además, en Europa hay una fuerte inclinación por la alimentación orgánica y sostenible, donde se valora la transparencia en el origen de los alimentos y se prefieren productos locales o con certificaciones de sostenibilidad.

Relacionado a los hábitos de consumo de los migrantes, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España, analiza que: “Por una parte, se adaptan a

las costumbres y hábitos del país, al tiempo que conservan también gran parte de las suyas, y a los que deben dar respuesta los comercios, fabricantes y distribuidores que compiten en el mercado español.” Esto se plantea como una gran oportunidad para apelar a un sentimiento de nostalgia que impacte directamente en las preferencias de consumo de los migrantes.

Según datos de la embajada de Ecuador, hay miles de ecuatorianos viviendo en Europa, y España es el destino principal con un 38% (Datosmacro, 2023). La comunidad ecuatoriana ahí no solo es un mercado potencial para los productos de Naturíssimo, sino que también puede servir como puente cultural para introducir los productos de la empresa a otros segmentos del mercado europeo.

1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico

Al ser considerado un continente de primer mundo, Europa siempre ha estado a la vanguardia de las nuevas tecnologías e innovaciones, las cuales han generado cambios positivos en la manera en que las empresas llevan a cabo sus operaciones en este continente.

Hoy en día la penetración en nuevos mercados se ha convertido en un proceso mucho más ágil ya que la manera de publicitar y obtener nuevos clientes ha aumentado con las facilidades tecnológicas.

“Las ventajas que se manejan en los negocios virtuales son la expansión de mercado globalizada que se alcanza, y la rapidez con la que se manejan los negocios, el uso de las nuevas tecnologías y su innovación ha creado cambios que han mejorado la comunicación con el cliente y la empresa” (Jarala, Barzo, & Aviles, 2019)

Fenómenos como el Marketing Digital y el E-Commerce son esenciales para aquellas empresas que quieren expandirse en el mercado europeo, cuya sociedad está altamente adaptada a las nuevas formas de comercio a través de Internet.

Por otro lado, Europa está en la vanguardia de las innovaciones en cadenas de suministros, siendo este uno de los continentes que más productos recibe de todo el mundo, la tecnología que asegura una correcta distribución y logística de los productos representa una gran ventaja en este mercado. De acuerdo al informe realizado por Accenture en 2022, los problemas generados tras la pandemia de COVID-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania son una oportunidad para replantear el funcionamiento de la cadena logística de Europa, re direccionando su perspectiva hacia la constante optimización que permita abaratar costos y permitir un fácil acceso de los productos, independientemente del sitio donde provengan.

1.1.5. Análisis del Entorno Ambiental

Como empresas, cuando analizamos el entorno ambiental de Europa podemos encontrar tanto oportunidades como desafíos clave, siendo este continente el líder en la aplicación de políticas verdes, un claro ejemplo de esto son las metas ambientales que anualmente son fijadas por el parlamento europeo, en 2023, la Agencia Europea de Medio Ambiente estableció que los países pertenecientes a la Unión Europea prevén generar una reducción conjunta de las emisiones netas del 43% para 2030 con las políticas y medidas actualmente en vigor.

En relación a las normativas de sostenibilidad, estas representan grandes oportunidades para acogerse a beneficios que, no solo reafirman el compromiso con el

medio ambiente, sino que también aporten significativamente al crecimiento de Naturissimo en Europa.

En el caso puntual de España, el país está altamente comprometido con los objetivos ambientales impuestos por la normativa medioambiental europea, cuyas normas están principalmente enfocadas en la sostenibilidad y en la economía circular, ambos conceptos están específicamente detallados para las empresas mediante la Norma ISO 14001, la cual da directrices para que las empresas internacionales se alineen a los objetivos de España.

1.2. Las 5 Fuerzas de Porter

1.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación de los compradores en el mercado europeo es considerablemente alto debido a la creciente conciencia sobre la salud y sostenibilidad, el acceso a información abundante y cambios en el comportamiento del consumidor post-pandemia. Para Naturissimo, esto representa tanto un desafío como una oportunidad.

Al ser España un país que recibe productos de todo el mundo existe una gran variedad en los bienes que podemos encontrar en su mercado, los alimentos con un enfoque en la salud no son la excepción, puesto que como se ha mencionado anteriormente existe gran demanda hacia productos que aseguren la salud de quien lo consume, en este sentido podemos encontrar desde el yogurt griego, amplia diversidad de panes saludables, los frutos secos o el recientemente popularizado congelado de açaí. Así mismo, existen grandes marcas que cubren este mercado, como por ejemplo los productos de la línea PAN quienes ofrecen productos venezolanos saludables a

manera de congelados. En conclusión, podemos considerar que los consumidores del mercado europeo tienen una amplia gama de opciones para escoger, por lo que su poder de negociación es alto.

1.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Para analizar el poder que los proveedores pueden tener en la operación de Naturissimo en España, primero debemos comprender que todos aquellos productos que se comercialicen en España provendrán directamente desde Ecuador, con la finalidad de asegurar la calidad de los productos, así como la facilidad para la obtención de las materias primas para la elaboración de los alimentos. Si bien Ecuador es conocido por su producción agrícola, cualquier interrupción en la cadena de suministro, ya sea por condiciones climáticas adversas o problemas logísticos, podría afectar la capacidad de Naturissimo para cumplir con la demanda tanto en el mercado local como en el europeo. Esto supone una amenaza en aquellos casos donde los productos de Naturissimo no puedan llegar a su destino final en Europa.

Naturissimo actualmente depende de proveedores locales en Ecuador para obtener ingredientes frescos y naturales para sus productos, entre las principales materias primas que Naturissimo utiliza son yuca, verde, maduro, lácteos, así como frutas frescas para la elaboración de sus yogures. La calidad y disponibilidad de estos ingredientes son cruciales para mantener los estándares de sus productos, sin embargo, al tratarse de productos cuyas materias primas son producidas en Ecuador, existe una amplia gama de proveedores que pueden facilitar estos productos a un costo y tiempo razonable, por lo que podemos considerar que la fuerza de los proveedores es Baja.

1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Europa siempre ha sido considerada un lugar estratégico para aquellas marcas que buscan internacionalizar sus productos, es debido a esto que anualmente muchas empresas, especialmente estadounidenses, hacen esfuerzos para comenzar sus operaciones en este continente, el cual ofrece bastantes ventajas estratégicas que no solo permiten a las empresas ampliar su cartera de inversiones, sino que también globalizar sus productos.

De manera específica el proceso de introducción a España puede tener cierto nivel de complejidad debido a diversos requisitos legales y administrativos que se tiene que cumplir de forma obligatoria. Para establecer una empresa en España desde Ecuador es esencial registrar la empresa en el Registro Mercantil y obtener un Número de Identificación de Extranjero (NIE) para los propietarios. Así mismo, redactar un acta fundacional y obtener las licencias necesarias según la actividad a desarrollar y contar con una cuenta bancaria en España para depositar el capital social mínimo (Microbank, 2023). Todo este proceso puede ser burocrático y llevar desde semanas hasta meses, por lo que con la preparación apropiada y seguramente asesoría legal es un proceso posible, demostrando que la amenaza de nuevos competidores entrantes es media.

Por lo tanto, podemos decir que, si bien la entrada de nuevos competidores es compleja, no se puede descartar la aparición de nuevos competidores que, al igual que Naturissimo, tengan la misma capacidad operativa para ingresar en el mercado español.

1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Como principales competidores tenemos a una amplia gama de productos de exportación que también estén en búsqueda de posicionarse en las principales cadenas de supermercados europeos, estos productos pueden ser desde congelados alimenticios hasta otras opciones alimenticias puedan satisfacer la demanda de productos saludables, es así como, en un mercado tan amplio como el de España tenemos por ejemplo los yogures embotellados y alimentos pre cocidos, destacando como principal competidor a PAN, quienes a través de tiendas especializadas han logrado posicionarse en el mercado español. Si bien estos productos no representan una amenaza directa, si pueden significar una reducción en el volumen de ventas y participación que Naturissimo pueda tener en tiendas retail.

De igual manera, una vez que Naturissimo logre desarrollarse lo suficiente y abrir su primer local en Europa, hay que considerar la gran variedad de cadenas de comida que pueden ser competencia indirecta para la marca, otro potencial competidor pueden ser aquellos emprendimientos ecuatorianos que ya comercialicen los productos estrella de Naturissimo a un precio más competitivo.

Por todo lo expuesto anteriormente, podemos considerar que la amenaza de productos sustitutos es Media, ya que no existe ningún rival que pueda llegar a ofrecer la específica cartera de alimentos que Naturissimo ofrece, pero que si pueden llegar a afectar el volumen de ventas de la empresa.

1.2.5. Rivalidad entre competidores

Cuando nos referimos a la rivalidad entre competidores, es necesario considerar que el mercado en el que se planea introducir los productos de Naturissimo es altamente competitivo, como se ha hecho mención previamente, Europa siempre ha sido apreciado como un paso importante para la internacionalización de toda clase de productos, es así que en las perchas de sus mercados podemos encontrar una amplia variedad de alimentos provenientes de distintas partes del mundo, que además de destacar por sus características propias, buscan venderse como productos saludables, siendo estos rivales directos de la marca Naturissimo al enfocarse en el mismo segmento de mercado.

Aún con lo anterior, y si bien podemos destacar las principales fortalezas de Naturissimo, las cuales van desde su diferenciador de marca y el segmento de mercado que planea atacar el cual abarca a migrantes ecuatorianos, podemos considerar que la rivalidad entre competidores en el mercado europeo es Alta, ya que existen muchas marcas que se enfocan en vender su producto de la misma manera que Naturissimo lo hará.

Matriz de Factores Externos

A continuación, se adjuntan los resultados de la matriz de factores externos (EFE) donde se evaluaron tanto las oportunidades como amenazas con las que se encuentra Naturissimo en su proceso de introducción al mercado europeo. El resultado de esta matriz nos arrojó un total de 2,91 el cual es superior a la media, esto indica que si bien Naturissimo se encuentra en una posición estable aún hay oportunidades de mejora para enfrentar de manera más precisa las amenazas externas en el mercado europeo.

Fuente: Elaboración propia del autor

Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1	Ecuador firmó el Protocolo de Adhesión al Acuerdo Comercial Multipartes que permite que productos naturales se exporten a la Unión Europea sin pagar aranceles.	0,05	3	0,15
2	Colaboración entre Ecuador y España para la creación de programas de migración circular.	0,08	4	0,3
3	La Ley de Extranjería Española otorga más oportunidades laborales a migrantes ecuatorianos.	0,08	2	0,16
4	La demanda de productos saludables y naturales ha crecido significativamente en Europa en un 17%.	0,03	4	0,12
5	Los migrantes ecuatorianos que residen en España prefieren consumir productos de su país.	0,03	4	0,12
6	La comunidad migrante ecuatoriana de España puede servir como un puente cultural para los productos de Naturissimo.	0,08	4	0,32
7	Europa está en la vanguardia de las innovaciones tecnológicas en cadenas de suministros.	0,05	3	0,15
8	Alta variedad de proveedores para las materias primas en Ecuador.	0,03	4	0,12
9	La sociedad Europea está altamente adaptada a tecnologías como el E-commerce y campañas de marketing digital.	0,08	4	0,32
10	Los objetivos ambientales establecidos por la Unión Europea se alinean con la propuesta de sostenibilidad de la marca	0,03	4	0,12

Tabla 1: Matriz EFE de Oportunidades

Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1	La Unión Europea posee estrictas regulaciones sobre la seguridad de los productos alimenticios que deben cumplir para ser importados.	0,03	3	0,09
2	La recesión en algunos países de Europa afecta la capacidad adquisitiva de los consumidores.	0,05	1	0,05
3	El PIB de España esta teniendo un crecimiento lento (0,8%).	0,02	1	0,02
4	La Norma ISO 14001 de España impone regulaciones estrictas para la protección del medio ambiente.	0,03	3	0,09
5	Amplia gama de opciones de productos saludables para el cliente.	0,05	2	0,10
6	Fragilidad en la cadena de suministros entre Naturissimo Ecuador y Naturissimo Europa.	0,09	2	0,18
7	Existen muchas empresas de alimentos saludables que tienen como objetivo internacionalizarse entrando a Europa.	0,05	1	0,05
8	El proceso de ingresar una empresa a España puede ser demorado.	0,03	3	0,09
9	Emprendimientos ecuatorianos que ya comercialicen los productos estrella de Naturissimo a un precio más competitivo.	0,03	4	0,12
10	En el mercado Español ya existen muchos productos similares a lo que Naturissimo ofrece.	0,08	3	0,24
Total EFE Score		1,00		2,91

Tabla 2: Matriz EFE de Amenazas

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

2.1. Misión

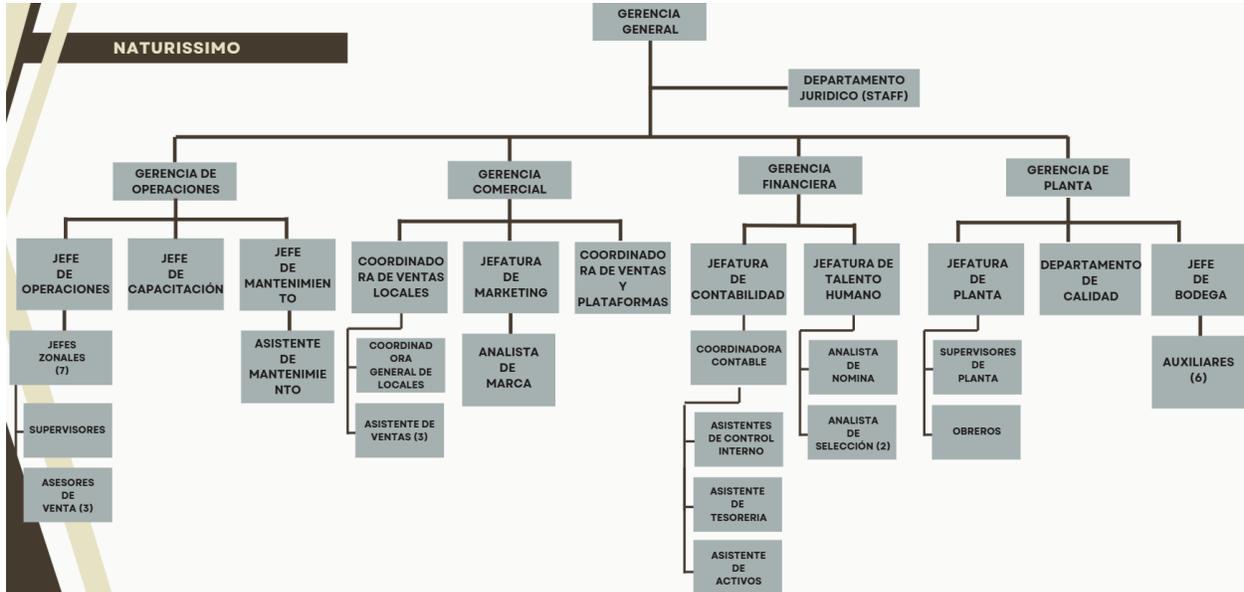
La misión de Naturíssimo es promover el bienestar y la alimentación saludable. La empresa se esfuerza por satisfacer las necesidades de sus clientes, incluyendo opciones libres de gluten para aquellos con dietas especiales. Naturissimo valora la alimentación consciente y la calidad de sus productos, creyendo firmemente que la buena comida compartida con seres queridos y amigos es una tradición apreciada por sus clientes. Siempre comprometidos con la creación de fuentes de trabajo y el fomento de la agroindustria nacional. Produciendo siempre de forma responsable con el medio ambiente. (Naturissimo, s.f)

2.2. Visión

La Visión de Naturissimo consiste en consolidarse y expandirse como una empresa con reconocido prestigio a nivel, tanto a nivel nacional como internacional, específicamente en el campo de snacks saludables, garantizando la excelencia en la calidad de sus productos y aportando al beneficio para la salud de sus clientes. (Naturissimo, s.f)

2.3. Estructura Organizacional

Figura 3
Organigrama de Naturissimo



2.3.1. Gerencia General

-Departamento Jurídico (STAFF): El Staff de Naturissimo está conformado por los principales accionistas de la marca, así como por el gerente general Jaime Dalmau, este staff toma las decisiones principales con respecto a la empresa y están por encima de los principales gerentes de la marca. Una desventaja sobre este tipo de organización de staff tiene que ver con la excesiva autonomía y la sobre centralización que se tiene, ya que esta junta de accionistas son lo que están también al mando de la operación de Naturissimo en Estados Unidos, de esta manera, no se le concede la suficiente autonomía a la marca para que puedan tomar decisiones que sean más efectivas en mercados extranjeros.

2.3.2. Gerencia de Operaciones

-Jefe de operaciones: Este cargo tiene la tarea de gestionar las actividades operativas que suceden a diario, de esta manera garantizar que los procesos funcionen día a día. Bajo su mando se encuentran 7 jefes zonales, cada jefe de zona supervisa de 10 a 14 locales, y cada local cuenta con un promedio de cuatro empleados, así mismo cada jefe zonal coordina equipos de supervisores y por debajo se encuentran los asesores de ventas, lo que asegura que las operaciones funcionen de manera eficiente en todos los niveles.

-Jefe de capacitación: Su principal función consiste en coordinar actividades de capacitación para el desarrollo óptimo del personal para que de esta manera se cumplan los estándares y objetivos impuestos por la empresa.

-Jefe de mantenimiento: El jefe de mantenimiento es el encargado de coordinar un equipo de personas capacitado para el funcionamiento correcto de instalación, equipo e infraestructura de la empresa, este mismo cuenta con un asistente de mantenimiento quien lo apoya en tareas operativas para el funcionamiento correcto de todos los equipos.

2.3.3. Gerencia Comercial

- **Coordinador de ventas locales:** El coordinador de ventas locales tiene la tarea gestionar las ventas directas que Naturissimo produce en sus sucursales, ya sean estas en centros comerciales, estaciones de servicio o en locales propios. El proceso de gestión incluye el establecimiento y monitoreo de ventas que aseguren el correcto desempeño de los locales Naturissimo. Adicionalmente, el coordinador de ventas también está al mando de tres asistentes de venta, quienes tienen como principal función

la correcta ejecución de las nuevas estrategias comerciales propuestas por gerencia comercial, cuyo principal objetivo siempre va enfocado en aumentar las ventas de la empresa. Este cargo también supervisa a la coordinación general de locales, cargo que busca la correcta aplicación de estrategias de marketing en los puntos de venta de Naturissimo

- **Jefatura de Marketing:** Este cargo tiene la tarea de liderar las principales estrategias de marketing que Naturissimo debe seguir en orden de posicionar correctamente su marca, buscando nuevos segmentos de mercado que puedan alinearse correctamente con los objetivos de ventas, tanto en la línea de locales como en productos congelados. Este cargo supervisa al analista de marca, quien tiene la tarea de interpretar la recepción que la marca tiene con el cliente y proponer nuevas acciones que puedan mejorar la imagen de la compañía.

- **Coordinador de ventas y plataformas:** Su principal función consiste en el monitoreo e impulso de las ventas de Naturissimo a través de terceros, este cargo principalmente trabaja con alianzas estratégicas junto a grandes cadenas de supermercado, donde se negocia la participación de los productos congelados de Naturissimo.

2.3.4. Gerencia Financiera

- **Jefatura de Contabilidad:** La principal función de este cargo consiste en llevar correcto registro y control de las operaciones financieras que Naturissimo realiza, así como el correcto cumplimiento de las normativas fiscales, este cargo es sumamente relevante para la elaboración de reportes financieros que permiten a la empresa tomar decisiones.

- **Coordinador Contable:** Este cargo es principalmente de soporte a la jefatura de contabilidad, su función consiste en llevar el control diario para asegurar la veracidad y exactitud de los datos que se presenten en reportes financieros. De igual manera, este cargo se encarga de liderar las actividades del Asistente de Control Interno, Asistente de Tesorería y el Asistente de Activos, asegurando la correcta ejecución de sus funciones y coordinando de manera correcta los objetivos financieros de la empresa.

- **Jefatura de Talento Humano:** La jefatura de talento humano tiene como principal función el control y gestión de la mano de obra de toda la empresa, esta área se encarga de todos los procesos relacionados tanto a la nómina de los empleados así como la selección de nuevos talentos que cuenten con el perfil indicado para formar parte de Naturissimo. Esta área también se encarga de mantener un ambiente laboral sano para sus trabajadores.

2.3.5. Gerencia de Planta

- **Jefatura de planta:** Este cargo es el responsable de gestionar las actividades del proceso productivo de cada planta, garantizando que todos los procesos sean ejecutados de manera eficiente y según estándares exigidos, esta jefatura cuenta con supervisores de planta, los cuales coordinan todas las actividades realizadas con los obreros de cada planta para de esta manera cumplir con las metas de producción.

- **Departamento de calidad:** Este departamento es el encargado de que todos los productos cumplan con los estándares de calidad requeridos y normas vigentes por la empresa, realizando controles durante el proceso productivo para evitar cualquier problema y poder corregirlo a tiempo, manteniendo la satisfacción del cliente.

- **Jefe de bodega:** El jefe de bodega es responsable de gestionar todo el inventario, incluido el proceso de coordinación del almacenamiento, despacho y distribución de productos, este cargo supervisa a 6 auxiliares quienes están encargados de todas las tareas operativas dentro de la bodega.

2.4. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)

2.4.1. Gestión de Recursos Humanos

En Naturissimo la gestión de recursos humanos es clave para sus operaciones, por la cual, el proceso de capacitación es riguroso y tiene dos partes: teórica y práctica. En la parte teórica, les enseñan cosas básicas como el manejo de la cadena de frío y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). También les explican la importancia de estos conceptos en la industria alimentaria, porque ayudan a controlar mejor la calidad del producto.

En la parte práctica, entrenan al personal en la ejecución de los procesos operativos. Para llevar un mejor control de las cosas el trabajo se divide en dos áreas: preparación de productos refrigerados (como el yogurt) y cocción de productos horneados. Les enseñan las recetas establecidas y les piden que las repitan hasta que los productos alcancen la calidad esperada, tanto en presentación como en consistencia. De esta manera Naturissimo demuestra su eficaz control y capacitación de empleados, con la finalidad de que brinden gran calidad en sus productos.

Una gran debilidad para la empresa es la alta tasa de rotación en los trabajadores de sus puntos de ventas, esto ocurre porque la empresa no logra generar el suficiente

sentido de permanencia en sus empleados, lo que genera costes elevados de formación adicional y afecta a la estabilidad operativa. Por último, haciendo falta un plan de retención para motivar a los empleados a largo plazo.

2.4.2. Gestión de Tecnologías de Información

El uso de tecnologías de la información es un factor clave para Naturissimo, garantizando eficiencia y un buen control operativo. Naturissimo invierte muchos recursos destinados a distintos softwares que tienen diversas funciones en la cadena de valor de la empresa. Entre los principales encontramos los softwares VPM para la evaluación de proveedores, así como herramientas de análisis de datos como Power BI con el cual se llevan a cabo procesos financieros, logísticos y de inventario. Por último, la empresa también cuenta con softwares para la facturación. Todo esto demuestra la innovación que Naturissimo tiene en sus procesos los cuales, al ser apoyados por la tecnología, permiten un aumento de la eficiencia y reducir posibles errores en procesos manuales.

La principal desventaja que cuenta Naturissimo en relación a la tecnología tiene que ver con la falta de integración de estas, especialmente entre Naturissimo Estados Unidos y Naturissimo Ecuador, ya que las tecnologías de información que están disponibles en ambos sitios son distintas y no permite que se acoplen entre ellas, esto es perjudicial tomando en cuenta que Naturissimo tiene un modelo de negocio altamente centralizado.

2.4.3. Logística

La logística de Naturíssimo está diseñada para garantizar que los productos lleguen al consumidor final frescos y en las mejores condiciones posibles, lo que es considerado un elemento importante de su propuesta de valor.

Como primera instancia, en la logística entrante la empresa trabaja con una red de proveedores locales e implementa estrictos controles de calidad para garantizar que las materias primas cumplan con los estándares establecidos mediante el software VPM. En la logística interna se puede destacar que la larga trayectoria de Naturíssimo le ha permitido perfeccionar las técnicas de almacenamiento de sus productos, como claro ejemplo de esto tenemos las cámaras frigoríficas, los productos salen con una temperatura mínima de -15 a -10 grados lo que permite almacenar de manera correcta el producto, ya que la cadena de frío es esencial durante todo el proceso: desde el almacenamiento en planta, el transporte al puerto, el embarque, y hasta las bodegas en Miami, en el caso de los productos que vayan a Estados Unidos, de esta manera respetando los estándares de calidad del mercado y los impuestos por la propia compañía.

Con relación a la logística de salida, se verifica que la cadena de frío no haya sido interrumpida, lo mismo se hace cuando se distribuyen a los locales. Esta se encuentra centrada en tener entregas que sean eficientes usando una distribución de vehículos especializados para el transporte del producto, de esta manera se logra garantizar la precisión y la preservación del producto.

Naturíssimo cuenta con una amplia ventaja para mantener su capacidad de almacenamiento y entregas, su cadena de suministro controlada es una fortaleza que le permite responder de forma eficiente a las demandas del mercado.

2.4.4. Comercialización y Ventas

Como se ha comentado previamente en este trabajo investigativo, los inicios de Naturíssimo se remontan en el tradicional modelo de negocio de puntos de venta, cuyo éxito ha permitido que 48 años después, la marca haya logrado expandirse de tal manera que en el presente, se contabilizan 77 puntos de venta físicos de los productos Naturíssimo, en este sondeo se incluyen tanto locales de la marca así como su presencia en distintos centros comerciales e incluso en estaciones de servicio. Adicional a estos locales tenemos los 3 que recientemente comenzaron sus operaciones fuera del mercado ecuatoriano, en Estados Unidos, por lo que el número actual de locales de Naturíssimo asciende a 80 puntos físicos en 2024, podemos destacar entonces que Naturíssimo tiene una expansión constante. El promedio de inversión requerida para la apertura de un local Naturíssimo es de alrededor de \$70.000 dólares en Ecuador, mientras que en Estados Unidos esta operación llega a costar alrededor de \$250.000 dólares, si comparamos estos valores con los costos promedios para la apertura de estos países: “Los precios van desde \$60,000 (para un restaurante pequeño en una zona rural) hasta \$650,000” (BusinessDojo, 2024). Por lo que podemos considerar que el inicio de operaciones de un punto de venta Naturíssimo está dentro de los márgenes aceptables.

Otro punto importante a resaltar en las ventas de Naturíssimo es su ingreso en aplicaciones de Delivery como PedidosYa y UberEats, un punto que es delicado ya que

si bien este resultó positivo en Ecuador se puede atribuir el éxito a tener una gran cantidad de locales por ciudad, de esta manera la marca puede permitirse tener precios de envío muy bajos, los cuales resultan más atractivos para los clientes, sin embargo, en nuevos mercados como por ejemplo, Estados Unidos, la incursión en plataformas de delivery fue un proceso mucho más dificultoso, principalmente porque el precio de los productos Naturissimo combinados con el costo de entrega a largas distancias no resultaron lo suficientemente atractivos para la clientela, por lo que este canal de ventas es bastante débil si no se cuenta con la suficiente infraestructura para satisfacer de manera estratégica la demanda.

El último punto que vale la pena destacar en ventas tiene que ver con la línea de alimentos congelados de Naturissimo, un mercado al que la marca ingresó en el año 2012 y cuyo principal objetivo era otorgar a los clientes la oportunidad de degustar los productos en la comodidad de sus hogares, manteniendo el mismo sabor y calidad que se podía encontrar en los puntos físicos de venta. La línea de congelados de Naturissimo abarca desde sus tradicionales panes de yuca, tortillas e incluso yogures congelados que se pueden hacer en casa. Esta línea de productos representa el 40% de los ingresos que la compañía tiene, además de tener un gran retorno de inversión ya que el proceso de producción de esta línea no difiere mucho de aquellos que son enviados a los locales físicos de Naturissimo, por lo que podemos considerar que esta diversificación ha fortalecido de gran manera los ingresos de la marca.

El ingreso en cadenas de supermercados resultó esencial en la operación de Naturissimo en Estados Unidos, actualmente, además de sus locales físicos, Naturissimo también tiene amplia presencia en supermercados y tiendas retail de Florida y Texas, sin

embargo esta línea de productos se ve muy limitada en su comercialización debido a los estándares que el mercado estadounidense solicitaba en los ingredientes de los productos Naturissimo, quienes no lograron encontrar alternativas en los ingredientes para poder cumplir con las normativas sanitarias del mercado extranjero, esto llevó a que muchos de los productos de la marca no pudieran ser llevados a Estados Unidos, es así como podemos identificar que una de las debilidades de Naturissimo es precisamente la falta de adaptación de sus productos a los mercados y como esto afecta directamente a las ventas.

2.4.5. Marketing

Cuando nos referimos al reconocimiento de la marca, Naturissimo posee una ventaja bastante amplia frente a sus competidores, el branding de la marca se ha mantenido persistente desde 2004, cuando dejó el nombre “Natural Yogurt” por su nombre actual, este cambio no solo fue del nombre comercial, sino que vino acompañado con una nueva imagen tanto en sus locales como en sus productos, con una paleta de colores amigable. De igual manera, en la actualidad la identidad visual de la marca sigue innovando cada vez más para apelar a públicos más jóvenes, es así que en años recientes la marca introdujo como mascotas a un vaso de yogurt y un pan de yuca, ambos personajes han generado mucha más cercanía hacia los clientes. La implementación de todos estos cambios, ha permitido a Naturissimo posicionarse como la principal marca de comida rápida saludable en el Ecuador, liderando este mercado y siendo ampliamente reconocida por los ecuatorianos.

Naturissimo es una marca que constantemente está en la búsqueda de nuevas maneras de atraer clientes, su logro más grande en este sentido fue en el año 2019, donde la marca consiguió declarar el 22 de agosto como el Día del Yogurt y Pan de Yuca, esto no solo representa la influencia cultural que Naturissimo tiene en Ecuador, sino que a día de hoy sigue generando una gran cantidad de movimiento, es así que año tras año, en esta fecha la marca ofrece sus productos a precios exclusivos, los cuales generan un gran tráfico de personas en los puntos de venta, clientes quienes asocian este día con consumir los alimentos de Naturissimo. Esto impacta positivamente en ventas, llegando a incrementar hasta en un 60% el tráfico de personas en locales, además de que también hace que constantemente Naturissimo se mantenga relevante, esta misma estrategia ha sido llevada a cabo en Estados Unidos, generando resultados igual de positivos tanto en ventas como en marketing de boca a boca.

Si bien el producto estrella de Naturissimo es el pan de yuca, la marca también ha buscado la manera de diferenciarse de la competencia, uno de los campos donde más ha realizado esfuerzos para esto es precisamente en su línea de alimentos, el desarrollo de nuevos productos va estrechamente relacionado con una amplia investigación de mercado, tanto de los productos que se ofrecen así como de las necesidades de los clientes, la mezcla de ambos factores ha llevado al desarrollo de productos como tortillas de masa de verde o maduro, las cuales se ofrecen con distintas clases de relleno de carne, si bien la diversificación de su cartera es altamente positiva, representa un potencial peligro al momento de introducir los productos en nuevos mercados, ya que por ejemplo en el caso de Estados Unidos, la marca no pudo ofertar sus productos rellenos de carne. Esto generó amplias complicaciones a la marca, ya que no poder

adaptar correctamente su menú generó que la compañía no aprovechara el 100% de su potencial en el mercado estadounidense.

2.4.6. Servicios Post-Venta

La retención y la fidelización de clientes son factores muy importantes en los cuales Naturissimo buscó oportunidades para crear una conexión mucho más cercana con sus consumidores, esto no solo representa un compromiso de la empresa, sino que también es esencial para asegurar una cartera fiel y dispuesta a adquirir sus productos. La búsqueda de una manera de retener clientes dio como resultado que en 2021 la marca lanzara “NatuApp” una aplicación disponible para teléfonos móviles, cuyo principal objetivo era generar la fidelización de sus clientes, entre las mecánicas más destacables de la app tenemos su programa de puntos, el cual te recompensa con descuentos especiales tras un cierto número de interacciones con la marca, Sin embargo desde el lanzamiento de la aplicación la marca no ha podido aprovechar al 100% su potencial, la nula publicidad e innovación de la aplicación ha generado que esta quede en segundo plano, es así que tres años después, la tasa de descargas haya ido decreciendo. El desinterés también se puede evidenciar de amplia manera en el disgusto que la gente expresa en los comentarios de la aplicación en la Playstore, donde NatuApp cuenta con una calificación de 2.6 sobre 5 y aquellos comentarios que más se repiten son fallas en la mecánica de acumulación de puntos y la falta de UX.

Por último, los canales de comunicación entre Naturissimo y sus consumidores son muy consistentes, la empresa tiene genera mucha cercanía hacia su clientela a través de las redes sociales, por medio de estos canales de comunicación también se

puede apreciar como las principales dudas e inconvenientes que se puedan llegar a tener en relación al producto son resueltos por las personas que manejan estas páginas de Naturissimo.

2.4.7. Financiero

Con relación a Naturissimo, la gran diversificación de fuentes de ingresos, tanto por el lado de locales o puntos de venta en tiendas personalizadas, así como por aquellos productos congelados que se pueden encontrar en la percha de los supermercados han permitido que la empresa tenga un flujo de ingresos consistente.

Además, Naturissimo controla el costo de nómina, que no debe superar el 17% del total de ventas. Por ejemplo, si un local vende \$30,000, el gasto en nómina no debe ser mayor a \$4,500. Se supervisan los desperdicios, los costos de energía y los arriendos, aunque estos últimos son gastos fijos menos controlables.

Gracias a herramientas de inteligencia de negocios, podemos analizar variables como las ventas por día, los productos más vendidos, y diseñar estrategias comerciales para mejorar los resultados, el principal aliado de Naturissimo es el software Power BI.

Una debilidad que podemos destacar respecto a la parte financiera de Naturissimo tiene que ver con su falta de previsibilidad hacia mercados externos, este fue el caso de su operación en Estados Unidos, donde la falta de exactitud en el cálculo de la demanda llevó a que la planta de Ecuador no pudiera abastecer correctamente a este mercado, por lo que se optó por ampliar la infraestructura cerca de un 30%, algo que si bien fue positivo, también aumentó significativamente la inversión que se tenía calculada para la apertura en el nuevo mercado estadounidense. En la actualidad Naturissimo también se

encuentra al límite de su capacidad de producción por lo que la falta de predicción en la demanda de sus productos suele afectar negativamente a los costos estructurales, teniendo que realizar cambios en muy breves periodos de tiempo y afectando de los márgenes de utilidad previamente calculados.

Matriz de Factores Internos

Tras analizar mediante una matriz de factores internos a la empresa Naturissimo pudimos observar que esta tiene muchas mas fortalezas que debilidades, de esta forma obteniendo una puntuación de 3,00 en el análisis. Con este puntaje podemos concluir que la empresa tiene una posición interna fuerte, que principalmente se basa en su cadena logística optimizada y su diversificación de fuentes de ingresos.

	Strengths	Weight	Rating	Weighted Score
1	Eficaz gestión de recursos humanos con capacitación teórica y práctica, garantizando calidad en procesos como la preparación de productos refrigerados y horneados.	0,04	3	0,11
2	Uso de tecnologías avanzadas como VPM y Power BI para optimizar procesos financieros, logísticos e inventarios, mejorando la eficiencia y reduciendo errores.	0,08	4	0,32
3	Red de proveedores locales con controles de calidad mediante VPM y logística eficiente, garantizando la cadena de frío desde almacenamiento hasta entrega internacional.	0,08	4	0,32
4	Cadena de suministro controlada que garantiza almacenamiento eficiente y capacidad de respuesta rápida a las demandas del mercado.	0,10	4	0,40
5	Costo de apertura de locales competitivo en Ecuador y Estados Unidos, dentro de márgenes aceptables para el sector.	0,04	3	0,12
6	Línea de congelados representa el 40% de los ingresos, con alta rentabilidad y diversificación que fortalece los ingresos de la marca.	0,09	4	0,36
7	Liderazgo en el mercado de comida rápida saludable en Ecuador, con una fuerte cercanía y reconocimiento entre los consumidores.	0,03	3	0,09
8	Canales de comunicación efectivos y cercanos con los consumidores, resolviendo dudas e inconvenientes a través de redes sociales.	0,02	3	0,06
9	Diversificación de fuentes de ingresos, tanto en puntos de venta físicos como en productos congelados en supermercados, asegurando un flujo constante de ingresos	0,09	4	0,36
10	Uso de herramientas de inteligencia de negocios como Power BI para analizar ventas y diseñar estrategias comerciales que mejoren resultados.	0,10	4	0,40

Tabla 3: Matriz IFE de Fortalezas

Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
1	Excesiva centralización en la toma de decisiones, limitando la autonomía de la marca para actuar de manera más efectiva en mercados extranjeros	0,07	1	0,07
2	Alta tasa de rotación de empleados en puntos de venta, lo que genera altos costos de formación y afecta la estabilidad operativa debido a la falta de un plan de retención	0,02	2	0,04
3	Falta de integración tecnológica entre Naturissimo Estados Unidos y Ecuador, dificultando la operatividad eficiente en un modelo de negocio centralizado.	0,04	1	0,04
4	Desafíos en la incursión en aplicaciones de delivery en nuevos mercados, como Estados Unidos, donde el costo de envío y el precio de los productos no resultan atractivos sin la infraestructura adecuada	0,04	2	0,08
5	Falta de adaptación de productos a los estándares de mercados extranjeros, limitando la comercialización en supermercados y afectando las ventas en esta línea de productos	0,05	1	0,05
6	La diversificación de productos, aunque positiva, genera riesgos al no poder adaptarse a las regulaciones y preferencias locales en mercados, limitando de gran manera el menú que se ofrece en estos mercados	0,04	1	0,04
7	Baja efectividad de la app NatuApp para fidelizar clientes debido a falta de publicidad, innovación y fallas en su funcionamiento, reflejadas en una baja calificación y decreciente tasa de descargas	0,02	2	0,04
8	Limitación en la capacidad de producción y falta de predicción de la demanda, lo que genera ajustes rápidos y afecta los costos y márgenes de utilidad.	0,05	2	0,10
Total IFE Score		1,00		3,00

Tabla 4: Matriz IFE de Debilidades

CAPITULO III: PROPUESTA DE EXPANSIÓN A EUROPA

Modelo Canvas.

3.1 Propuesta de valor

Naturíssimo busca posicionarse en el mercado español ofreciendo a los consumidores una experiencia única que combina la tradición ecuatoriana con las preferencias locales en cuanto a calidad, sabor y sostenibilidad. La propuesta de valor para España se va a basar en proporcionar alimentos frescos, saludables y sin conservantes, de esta forma se responderá a la demanda de opciones más naturales.

La estrategia en España se va a regir por dos puntos importantes, los cuales son autenticidad y cercanía con el cliente. Con el propósito de contar la historia de Ecuador y mostrar que los productos se hacen de forma sostenible. Logrando conectar con el público español ya que ellos toman mucho en cuenta lo cultural y ecológico. Además, los precios serán competitivos sin comprometer la calidad.

Para que la experiencia del cliente sea la mejor, los empleados recibirán la misma capacitación que en Ecuador, las cuales serán pruebas teóricas y prácticas. Así se garantiza un servicio de calidad en todos los puntos de venta, las cuales incluirán cadenas de supermercados importante como Mercadona.

También habrá opciones flexibles, con productos en formatos individuales y familiares. La distribución será una mezcla de tiendas físicas, plataformas digitales y delivery con Just Eat, Uber Eats y Glovo, para de esta forma garantizar rapidez y comodidad.

3.2 Segmentos de Clientes

Naturíssimo apunta a tres grupos en España: migrantes ecuatorianos, familias jóvenes y jóvenes profesionales o estudiantes. De esta manera llegar a adaptar la propuesta de valor a las necesidades de sus clientes y ofrecerles algo que realmente les interese.

Los migrantes ecuatorianos en Madrid son un público clave, ya que para ellos Naturíssimo representa un vínculo con su cultura y tradiciones. En 2021, había más de 36,900 ecuatorianos en la Comunidad de Madrid, alrededor del 3,56% de la población extranjera. Este grupo está compuesto en su mayoría por adultos jóvenes y familias, teniendo un gran potencial como clientes, ya que buscan productos que les recuerden a Ecuador, tanto en sabor como en tradición. Este segmento encuentra en Naturíssimo no solo una opción alimenticia, sino también un vínculo emocional con sus raíces, lo que fomenta su lealtad hacia la marca.

El segundo grupo son las familias con niños pequeños, sobre todo padres entre 30 y 40 años con un estilo de vida activo. Buscan alimentos saludables y seguros para sus hijos sin complicarse demasiado. Naturíssimo les ofrece opciones frescas, sin conservantes y listas para consumir.

El tercer grupo son los jóvenes profesionales y estudiantes de entre 20 y 35 años, que tienen poco tiempo, pero quieren comer bien. Buscan comida rápida, accesible y saludable. Además, siguen tendencias en redes sociales y valoran marcas con mensajes sostenibles y auténticos.

En Madrid la población de habitantes es de 7.056.184 (DatosMacro, 2025), y el 15% es de origen latinoamericano, con una parte importante de ecuatorianos. De tal forma, con el crecimiento de la población joven y migrante, Naturíssimo tiene una gran oportunidad para posicionarse en un mercado que valora la autenticidad y la alimentación saludable.

3.3 Relaciones con Clientes

En España, Naturissimo busca establecer relaciones cercanas y sostenibles con sus clientes teniendo una interacción personalizada con cada uno, también con comunicación efectiva y enfocándose primordialmente en la satisfacción del cliente. Desde los primeros instantes, la marca tiene como objetivo superar expectativas de los consumidores en España y generar una conexión real con sus productos y su historia.

Para generar este vínculo y así fomentar la relación entre marca y consumidor, Naturissimo implementará la “NatuApp”, una herramienta esencial que servirá para este mercado español. A través de la aplicación, se busca un acercamiento directo entre el consumidor y marca, es por eso que habrá un apartado de reseñas que permitirá un diálogo directo, incluiría encuestas tipo NPS (Net Promoter Score) para así medir la satisfacción de los usuarios, aparte de esto la aplicación ofrecerá descuentos exclusivos y un sistema de puntos canjeables que incentive así la lealtad de los clientes.

Las redes sociales serán clave para fortalecer la identidad de la marca en España. Por la cual, el contenido que va a compartir Naturissimo será sobre la autenticidad y calidad de sus productos, de igual manera responderá rápido a preguntas o quejas para mantener una comunicación cercana con los clientes.

De forma física y con el objetivo conectar con potenciales clientes, Naturíssimo va a realizar degustaciones y venta de productos en supermercados como Mercadona. De este modo, brindará a los consumidores una experiencia tangible de la marca y facilitará el acceso a sus productos.

De este modo, Naturíssimo usará la opinión y retroalimentaciones de los clientes para así tener una mejora constante. Así esto asegurará que la marca no solo escuche, sino que también evolucione con sus clientes y con su marca, creando relaciones sólidas en el mercado español.

3.4 Canales

En España, Naturíssimo implementará una estrategia de canales mixtos, combinando lo digital y lo físico para asegurar un buen alcance, una experiencia de compra sencilla y una entrega eficiente. De esta forma busca estar presente en todo el proceso del cliente, aumentar la visibilidad y fomentar la lealtad.

Para darse a conocer, Naturíssimo usará Instagram, Facebook y TikTok con contenido atractivo y auténtico. También habrá anuncios en supermercados y ferias locales para llegar a más gente.

Las ventas serán tanto en tiendas físicas como en plataformas digitales para que los productos sean accesibles y fáciles de comprar. En el canal físico, Naturíssimo estará en supermercados clave como Mercadona, que tiene alta afluencia de migrantes. En el canal digital, contará con una tienda en línea optimizada para móviles y se integrará con

servicios de delivery como Just Eat, Uber Eats y Glovo, asegurando una distribución rápida y eficiente.

Naturíssimo recopilará retroalimentación a través de encuestas post-compra, reseñas digitales y seguimientos personalizados. Esta información permitirá ajustes continuos a los productos, formatos y servicios, asegurando que la marca se mantenga alineada con las expectativas del mercado local.

3.5. Actividades Clave

La logística de salida conectará las operaciones de Naturíssimo en Ecuador con los puntos de distribución en Europa. Los productos congelados serán transportados mediante contenedores isotérmicos que cuenten con sistemas monitoreo de temperatura en tiempo real para mantener la cadena de frío desde el puerto de Ecuador hasta los almacenes en Europa. Estos sitios de almacenaje deben estar relativamente cerca de centros logísticos importantes, lo que reducirá los tiempos de transporte hacia supermercados y locales. El transporte final debe realizarse mediante vehículos refrigerados, los cuales deben ser certificados según las principales normativas europeas para garantizar que los productos lleguen en óptimas condiciones a sus lugares de destino.

La estrategia de comercialización incluirá acuerdos con supermercados que cuenten con una alta presencia en comunidades de migrantes y en consumidores que muestren interés por opciones de alimentación saludable. Los estudios de geomarketing serán clave para identificar las mejores ubicaciones y optimizar la distribución de congelados. Adicional a esto, las herramientas de análisis predictivo serán de gran ayuda

para medir la rotación de inventarios y planificar promociones que mantengan competitiva a la marca. Se harán auditorías en los supermercados para asegurar que los productos tengan una colocación preferencial y visibilidad.

El plan de marketing estará basado en la segmentación detallada del mercado que se han identificado previamente, las campañas serán multicanal, se usarán medios digitales y tradicionales. En redes sociales, se enfocarán en jóvenes interesados en alimentos saludables e influencers que representen a las comunidades de migrantes. También se harán activaciones en supermercados y ferias, con degustaciones para destacar el valor diferencial de Naturissimo y dar a conocer sus principales propuestas de valor. Por último, las promociones estarán alineadas con fechas clave, como el Día de Reyes o ferias gastronómicas, las cuales serán clave para aumentar el tráfico en los puntos de venta físicos.

La capacitación del personal es un eje esencial para que mejorar la operación de Naturissimo en España. Estas capacitaciones deben abarcar temas como la manipulación de alimentos, el servicio al cliente y las normativas europeas. Habrá una inducción teórica para manejar herramientas operativas y certificarse en HACCP, seguida de prácticas en los locales con simulaciones de escenarios reales. Los gerentes contarán con plataformas para el monitoreo de tiempos de atención y cumplimiento de estándares, asegurando mejoras continuas en el equipo.

Para vender sus productos en España, Naturissimo deberá contar con un sistema HACCP, el cual garantiza la seguridad alimentaria, así como la higiene en la producción. Este sistema es obligatorio en la Unión Europea y ayuda a prevenir riesgos en los

alimentos. Además, el etiquetado deberá cumplir con las normas europeas, asegurando que toda la información esté clara y en español.

Otro factor clave será la preservación de la cadena de frío a lo largo del proceso logístico, ya que las normas exigen que los productos congelados se almacenen y transporten a -18°C o menos. Para ello, Naturissimo deberá trabajar con operadores logísticos certificados en España y que puedan garantizar que todo se cumpla de acuerdo a lo establecido. Antes de vender en supermercados como Mercadona, Naturissimo deberá registrarse en la AESAN, el organismo que supervisa la seguridad de los alimentos en el país.

3.6. Recursos Clave

El principal recurso clave para operar en Europa será el suministro constante desde Naturissimo Ecuador. La producción y exportación de los productos congelados deben de seguir los estrictos estándares de calidad, además de asegurarse que las unidades lleguen en las cantidades y tiempos necesarios según la demanda europea. Para esto, se trabajará conjuntamente con operadores logísticos internacionales que estén certificados, de esta manera Naturissimo podrá asegurarse que la cadena de frío se mantenga intacta. También se deben de implementar protocolos de comunicación y planificación entre ambas las operaciones en el mercado ecuatoriano y europeo, esto se realizará con la utilización de modelos de pronóstico de demanda para ajustar la producción según las necesidades del mercado.

La integración de herramientas tecnológicas es esencial para poder manejar la operación en Europa. Por ejemplo, Power BI permitirá monitorear en tiempo real

indicadores como ventas, inventarios y logística. De igual forma, sistemas como VPM son importantes para la cadena logística, ya que este permitirá mantener los estándares de calidad en la cadena de suministro, así como cumplir con las normativas europeas. El uso de estas tecnologías facilitará la toma de decisiones desde Ecuador y optimizarán la planificación financiera y operativa en ambos mercados.

El capital humano debe dividirse en personal directo e indirecto. El personal directo incluye a los trabajadores en los puntos de venta, encargados de atender a los clientes, preparar alimentos y también los trabajadores administrativos que desde Ecuador puedan administrar correctamente las operaciones, ejecutando estrategias comerciales y tomando decisiones en base a información recolectada, también abarca a equipos de marketing digital, que diseñarán campañas especiales para el público europeo. El personal indirecto incluirá a proveedores y transportistas, cuya selección será crucial para garantizar un buen servicio y calidad. Otros trabajadores indirectos son los relacionados al transporte interno en España, para estos se buscarán empresas locales certificadas que ofrezcan logística refrigerada eficiente y accesible.

3.7. Socios Clave

Llevar insumos tales como empaques, vasos, servilletas y bolsas de papel desde Ecuador no son viable, es así que un socio clave para Naturissimo en Europa serán los proveedores locales que puedan otorgarnos estos insumos, la clave es trabajar con empresas que ofrezcan costos competitivos y alta calidad. Para este caso, se decidió trabajar con la empresa International Paper, la cual cuenta con más de 60 años en el mercado español, por lo que es considerada la opción ideal. Proveen materiales

reciclados y sostenibles, lo que encaja con los valores de Naturissimo, y permiten personalizar los empaques con el branding de la marca.

La presencia en supermercados será clave para que Naturissimo entre al mercado europeo, especialmente en el primer año de operaciones, identificar el socio correcto es clave para el desempeño de Naturissimo en España, este debe ser amplia presencia y estar enfocado en un mercado de clientes de ingresos medios y bajos. Con estas premisas en mente, Mercadona fue identificado como el socio perfecto por sus precios competitivos y su fuerte presencia en distintas ciudades, resaltando sobre todo Madrid, donde la cadena de supermercados tiene 200 locales, muchos los cuales tienen un alto tráfico de migrantes. Mercadona puede ser un socio clave que ayude a conectar con el público objetivo y aprovechar el interés de estas cadenas de supermercado en productos para comunidades migrantes. Además, permitirá diversificar ingresos y aumentar el reconocimiento de la marca en España.

Para los puntos de venta físicos, Naturissimo planea locales pequeños y bien ubicados, enfocándose en áreas con mucho tráfico y migrantes ecuatorianos. Basándose en la experiencia en EE.UU., esta vez se buscarán espacios más económicos y funcionales, como quioscos en centros comerciales y universidades. Por ejemplo, el Centro Comercial Plaza Río 2, en Arganzuela, es ideal porque el 52% de los migrantes ecuatorianos de Madrid viven en esa zona. De igual manera, otra zona de alto interés es la Universidad Complutense de Madrid, la cual cuenta con cerca de 200 estudiantes ecuatorianos, este espacio ofrece a Naturissimo un acceso a un público joven y altamente diverso. La selección de estas ubicaciones asegura visibilidad y optimizan costos operativos con buen tráfico garantizado.

3.8. Fuentes de Ingreso

La estrategia de Naturissimo en España debe estar enfocada a la apertura de locales pequeños en lugares que cuenten con un alto tráfico de personas, especialmente de nuestro segmento clave, los migrantes, entre los lugares contemplados están los centros comerciales. Universidades y plazas. Según los datos obtenidos de los reportes financieros de Degeremcia S.A., el margen bruto de 57.02% podría servir como referencia para estimar ganancias. De esta manera, si un local de Naturissimo genera en España \$200,000 al año, la utilidad bruta sería de unos \$114,040.

De esta manera, se identifica al canal de productos congelados como uno con gran potencial para la generación de ingresos constantes. Con márgenes similares al 57% de Degeremcia S.A., los productos congelados podrían ser una fuente altamente rentable para la operación de Naturissimo en España.

Para que la operación de productos congelados pueda funcionar correctamente, se debe colaborar con grandes cadenas de supermercados que tengan amplia presencia en la Comunidad de Madrid, es así como identificamos a Mercadona, esta cadena de supermercados puede ayudar a aprovechar el flujo de clientes y mantener un flujo de caja saludable. La prioridad debe ser tener costos controlados para maximizar las ganancias y reinvertir en promociones o en la expansión de locales físicos por más sitios de Madrid.

Por otro lado, las apps de delivery son un mercado en crecimiento. Naturissimo debe invertir en tecnología y cerrar acuerdos con plataformas como Glovo o Just Eat, pero sin asumir deudas innecesarias.

3.9. Estructura de Costos

Para que Naturissimo se expanda en España, se necesitarán locales pequeños y bien ubicados. El costo de renta en centros comerciales como Plaza Río 2 está entre 50 y 60 euros/m². Por ejemplo, un local de 50 m² costaría unos 3,000 euros al mes. Las adecuaciones iniciales, como equipos de cocina, vitrinas y decoración, estarían entre 25,000 y 30,000 euros por local.

La contratación de empleados locales será clave. Los salarios van de 1,050 a 1,500 euros mensuales. Un local con 4 empleados (3 en atención/cocina y 1 supervisor) tendría un gasto de unos 7,500 euros al mes, sin incluir beneficios. Además, los primeros meses podrían requerir unos 3,000 euros en capacitación por local.

Aunque producir en Ecuador es una gran ventaja para mantener los costos bajos y un buen control de calidad, el envío a Europa genera costos elevados para la empresa. Por ejemplo, un contenedor con capacidad de transportar productos refrigerados tiene un costo de entre 3,000 y 5,500 dólares por flete marítimo. Ya en España, el almacenamiento puede llegar a costar entre 2-3 euros/m³ al día, y la distribución final añade más costos.

La cadena de frío también eleva los costos. Por ejemplo, alquilar un almacén para 1,000 m³ a 2.5 euros/m³ al día cuesta unos 75,000 euros al año. Además, el transporte interno puede ser hasta el 10-12% del presupuesto logístico.

En la parte administrativa, la renta de oficinas periféricas sería de unos 2,000 euros al mes. También se necesita software de gestión (licencias como PowerBI y ERP

cuestan desde 5,000 euros al año) y asesorías externas para temas fiscales y legales, que pueden costar 10,000 euros al inicio.

3.10. Modelo de Negocio CANVAS

Figura 4
Modelo de Negocio CANVAS de Naturissimo en España

<p>7. Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de empaques (International Paper) • Supermercados donde se pueda vender los productos congelados (Mercadona) • Puntos estratégicos para venta (Centros Comerciales y Universidades) 	<p>5. Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones en locales • Venta de productos congelados • Gestión logística de los productos • Plan de Marketing Adaptado • Capacitación de empleados 	<p>1. Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos saludables, frescos y sin conservantes. • Conexión cultural y sostenibilidad en cada producto. • Experiencia de cliente superior con enfoque en calidad y diseño. • Distribución eficiente, venta en supermercados clave y plataformas digitales 	<p>3. Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Interacción Multicanal (Redes Sociales/ Aplicación Natuapp) • Servicio Postventa • Adaptación y confianza 	<p>2. Segmentación </p> <ul style="list-style-type: none"> • Familias jóvenes • Jóvenes profesionales y estudiantes • Migrantes ecuatorianos
<p>9. Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura (Locales) • Mano de obra • Costos directos e indirectos de elaboración de productos • Costo de mantenimiento de cadena de suministro • Costos administrativos 		<p>8. Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta en puntos físicos • Ventas de productos congelados en supermercados • Aplicaciones de delivery 		

El modelo de negocios canvas elaborado busca que las principales propuestas de valor que Naturissimo tendrá en España estén basadas en la oferta de alimentos saludables, frescos y que apelen a un sentimiento de conexión cultural con los migrantes ecuatorianos. La segmentación realizada para el modelo prioriza familias, profesionales y estudiantes, así como al principal público objetivo, los migrantes ecuatorianos, el uso de estrategias multicanal como las redes sociales, aplicaciones de delivery y presencia en supermercados son el principal eje para reforzar la relación con los clientes y los canales de distribución. La estructura de costos y las fuentes de ingresos reflejan un equilibrio entre infraestructura, logística y marketing, garantizando sostenibilidad

financiera. En conjunto, este modelo proporciona un plan integral y adaptable para aprovechar las oportunidades del mercado europeo.

CAPITULO IV: VIABILIDAD FINANCIERA

4.1. Premisas Económicas

Para el ajuste de las premisas económicas con las que se trabajará, se utilizaron datos recolectados desde el 2020 hasta el 2024. Estos datos se obtuvieron mediante los informes financieros que DEGEREMCIA S.A presenta anualmente a la Superintendencia de Compañías. Una vez recolectada esta información, se extrajeron cifras clave como ventas, costos, ingresos y egresos. Luego, se hicieron varios cálculos para obtener variables como el crecimiento promedio de ventas, el margen bruto y el margen operacional. Todo esto se realiza con la finalidad de tener una base sólida y realista con la cual empezar a trabajar

	2020	2021	2022	2023	2024
(+) Ventas	\$ 14.667.765,20	\$ 18.163.446,12	\$ 20.416.483,55	\$ 23.644.309,67	\$ 25.363.575,74
(-) C. Ventas	\$ 8.126.809,74	\$ 6.427.953,67	\$ 7.634.713,29	\$ 10.526.878,80	\$ 10.951.490,99
(=) U. Bruta	\$ 6.540.955,46	\$ 11.735.492,45	\$ 12.781.770,26	\$ 13.117.430,87	\$ 14.412.084,75
Gastos Operacionales	\$ 6.239.157,36	\$ 7.472.054,14	\$ 9.218.025,44	\$ 10.469.151,60	\$ 10.976.213,33
(=) U. operación	\$ 301.798,10	\$ 4.263.438,31	\$ 3.563.744,82	\$ 2.648.279,27	\$ 3.435.871,43
(+) Ingres. Extr	\$ 76.598,30	\$ 20.351,75	\$ 27.314,44	\$ 44.750,78	\$ 48.004,78
(-) Egres. Extr	\$ 967.397,58	\$ 984.190,91	\$ 915.303,04	\$ 921.611,62	\$ 952.427,07
(=) U.A.I.	\$ -589.001,18	\$ 3.299.599,15	\$ 2.675.756,22	\$ 1.771.418,43	\$ 2.531.449,13
(-) Impuestos (25%)	\$ -147.250,30	\$ 824.899,79	\$ 668.939,06	\$ 442.854,61	\$ 632.862,28
(=) U. Neta	\$ -441.750,89	\$ 2.474.699,36	\$ 2.006.817,17	\$ 1.328.563,82	\$ 1.898.586,85
(+) Depreciaci	\$ 225.488,29	\$ 232.918,82	\$ 249.406,31	\$ 310.674,65	\$ 330.674,65
Flujo Sin proyecto	\$ -216.262,60	\$ 2.707.618,18	\$ 2.256.223,48	\$ 1.639.238,47	\$ 2.229.261,50

Tabla 5: Flujo de Caja Naturissimo 2020-2024

De igual manera, se utilizaron datos adicionales como el porcentaje de crecimiento del PIB, el porcentaje de crecimiento de la industria de alimentos y las tasas de inflación tanto de Ecuador como de España. La obtención de estos indicadores permiten analizar el crecimiento de ventas en ambos países.

Es importante mencionar que, debido a la emergencia sanitaria global ocurrida en 2020, los datos de ese año se consideraron atípicos. Con la finalidad de garantizar un flujo de información más consistente y representativo para el análisis, para ese período se calculó un promedio basado en los datos registrados entre 2015 y 2019.

Crec. E. Ventas	12,78%
Crec. E. PIB ECUADOR	3,34%
Crec. E. Indust	5,69%
Crecim. Esperado	7%
M. Bruto Esperado	57%
M. oper Esperado	14%
Inflacion Esperado (Ecuador)	2%
Inflacion Esperado (España)	4%
Crec. E. PIB ESPAÑA	4%
Tasa de Impuestos	25%

Tabla 6: Premisas Económicas Utilizadas

4.2. Plan de Inversión

Para la creación del Plan de Inversión, se decidió que el proyecto debía dividirse en dos fases con el objetivo de mantener una mayor liquidez financiera. La primera fase se llevará a cabo en el año 2025, año en el cual Naturissimo hará un desembolso sin recurrir a financiamiento externo. En esta etapa, se hará un acondicionamiento a las instalaciones y comenzarán las capacitaciones al personal administrativo para iniciar la exportación de la línea de productos congelados Naturissimo a los supermercados Mercadona en España. Esto además, imita la estrategia que Naturissimo hizo en Estados Unidos.

La inversión de esta fase va a ser distribuida en la adquisición de activos fijos, los cuales incluyen principalmente recursos destinados a áreas como Administración y Ventas, Producción, y Monitoreo de la Cadena de Suministros.

ACTIVOS FIJOS	Tipo	Cantidad	Precio	Total
Capacitación Administrativa Naturissimo Ecuador	Administrativos y Ventas	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Marketing y Activaciones para el mercado español	Administrativos y Ventas	3	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00
Equipos de Embalaje	Producción	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Camaras Frigorificas de Almacenamiento en Ecuador	Producción	2	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00
Sistemas de Monitoreo	Cadena de Suministro	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00

Tabla 7: Inversión Activos Fijos 2025

Además, se consideraron los costos operacionales, los cuales incluyen principalmente la logística de transporte. Este rubro abarca el traslado de los productos desde la planta de Naturissimo en Ecuador hasta los supermercados Mercadona ubicados en la ciudad de Madrid.

OTROS COSTOS OPERACIONALES	Tipo	Cantidad	Precio	Total
Certificaciones y Normativas españolas / HACCP, ISO	Administrativos y Ventas	2	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
Mantenimiento Maquinaria	Producción	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Fletes marítimos hacia España	Cadena de Suministro	8	\$ 4.500,00	\$ 36.000,00
Almacenamiento y transporte	Cadena de Suministro	12	\$ 750,00	\$ 9.000,00

Tabla 8: Inversión Costos Operacionales 2025

Finalmente, se obtuvo que la inversión total para el año 2025 debe ser de \$72.550,00. Este valor es el resultado de sumar la inversión de activos fijos así como la inversión en los costos operacionales.

Inversión Activos Fijos	\$	18.400,00
Inversión Costos Operacionales	\$	54.150,00
TOTAL DE INVERSIÓN 2025	\$	72.550,00

Tabla 9: Inversión Total Año 2025

La segunda fase del plan de inversión comienza en 2026, tras un año de ventas únicamente de productos congelados, Naturissimo realizará una nueva inversión en el mercado europeo, esta vez tratándose de un local ubicado en el Centro Comercial Plaza Río 2. La inversión en Activos Fijos está constituida por todas las adecuaciones que se deben llevar a cabo, entre las cuales se considera una ampliación en la planta de Naturissimo de Ecuador, el objetivo de esta ampliación es lograr satisfacer la inminente

demanda del mercado español, de igual manera en Activos Fijos también se contemplan las adecuaciones del local en el centro comercial.

ACTIVOS FIJOS	Tipo	Cantidad	Precio	Total
Licencias Softwares de Información (PowerBI) (Facturación)	Administrativos y Ventas	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Capacitación Administrativa Naturissimo Ecuador	Administrativos y Ventas	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Camaras Frigorificas de Almacenamiento en Ecuador	Producción	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Ampliación de Planta de Naturissimo Ecuador	Producción	1	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Sistemas de Monitoreo	Cadena de Suministro	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Remodelaciones y Diseño de Espacio	Puntos de Venta Fisicos	1	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
Material Inmobiliario	Puntos de Venta Fisicos	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Compra e instalación de Equipo de refrigerado/ccción	Puntos de Venta Fisicos	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00

Tabla 10: Inversión Activos Fijos 2026

Para los costos operacionales, a los costos logísticos de transportar los productos Naturissimo a España, se deben de adicionar los costos anuales que demandará el local, tal como los salarios de los empleados y la renta del espacio en el Centro Comercial.

OTROS COSTOS OPERACIONALES	Tipo	Cantidad	Precio	Total
Etiquetado adaptado al mercado español	Administrativos y Ventas	200000	\$ 0,15	\$ 30.000,00
Proveedores International Paper (Vasos, Bolsas de Papel)	Administrativos y Ventas	300000	\$ 0,60	\$ 180.000,00
Mantenimiento Maquinaria	Producción	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Fletes marítimos hacia España	Cadena de Suministro	12	\$ 4.500,00	\$ 54.000,00
Almacenamiento y Transporte	Cadena de Suministro	12	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Sueldo Supervisor (1 supervisor con 14 salarios mensuales)	Puntos de Venta Fisicos	14	\$ 1.350,00	\$ 18.900,00
Sueldo Atencion/Cocina (2 cocineros con 14 salarios mensuales)	Puntos de Venta Fisicos	42	\$ 1.050,00	\$ 44.100,00
Renta en Centro Comercial Plaza Rio 2	Puntos de Venta Fisicos	12	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00

Tabla 11: Inversión Costos Operacionales 2026

Finalmente, se obtuvo que la inversión total para el año 2026 debe ser de \$408,350.00. Este valor está conformado por la suma de la inversión de activos fijos así como la inversión en los costos operacionales.

Inversión Activos Fijos	\$	48.200,00
Inversión Costos Operacionales	\$	360.150,00
TOTAL DE INVERSIÓN 2026	\$	408.350,00

Tabla 12: Inversión Total Año 2026

Al ser una inversión mucho mayor que la del 2025, para el 2026 si será necesaria una fuente de financiamiento externa. Para determinar el valor del préstamo, se estima que Naturissimo tendrá que cubrir el 25% de la inversión, mientras que el 75% restante

de la inversión será financiada por la entidad financiera Produbanco, con quienes se fijará una tasa de interés del 9%. El monto a ser solicitado a Produbanco será \$306,262.50 y se pagará en un plazo de 5 años.

Periodo	Amort. Capita	Interes	Cuota	Saldo deuda
2026				\$ 306.262,50
2027	\$ 51.174,15	\$ 27.563,63	\$ 78.737,78	\$ 255.088,35
2028	\$ 55.779,83	\$ 22.957,95	\$ 78.737,78	\$ 199.308,52
2029	\$ 60.800,01	\$ 17.937,77	\$ 78.737,78	\$ 138.508,51
2030	\$ 66.272,01	\$ 12.465,77	\$ 78.737,78	\$ 72.236,49
2031	\$ 72.236,49	\$ 6.501,28	\$ 78.737,78	\$ -

Tabla 13: Amortización del préstamo a realizarse

4.3. Pronóstico de Ventas y Costos

Para estimar las ventas y cantidades que serán necesarias en la operación de España, se tomó como referencia la distribución de productos congelados en Mercadona. Se proyectó que cada uno de los 200 Mercadonas de la Comunidad de Madrid recibiría 75 unidades mensuales, lo que da un total anual de 180,000 unidades.

En cuanto al precio, se hizo un promedio de los valores actuales de los productos congelados de Naturissimo en los supermercados de Ecuador, los cuales están entre \$3 y \$7. Con base en esto, se estableció que el congelado promedio de Naturissimo tiene un precio de \$4.50 por la unidad. Se sabe que el margen de ganancia de estos productos es del 53%, lo que significa que su costo de producción es de aproximadamente \$2.39 por unidad. Sumando los costos logísticos estimados para llevar cada unidad a España (\$0,30) es así como se determinó que el precio estimado de venta en el mercado español sería de \$5.71, sin embargo para ser más competitivos se optó por un precio final de \$5.50 la unidad.

Este estrategia agresiva de precios resulta ventajosa, ya que un análisis de la tienda virtual de Mercadona reveló que el precio promedio de productos congelados es de \$6.00. Esto indica que Naturissimo puede posicionarse en el mercado con un precio atractivo sin tener que comprometer su rentabilidad.

ESTIMACIÓN CANTIDAD Y PRECIO DE PRODUCTOS CONGELADOS NATURISSIMO EN MERCADONAS DE MADRID		
Cantidad		
Cantidad de Mercadonas en Madrid		200
Paquetes congelados mensuales por Mercadona		75
Meses del Año		12
Cantidad de Congelados Naturissimo en Madrid		180000
Precio		
Precio Promedio Congelado Naturissimo Ecuador	\$	4,50
Costo Promedio Congelado Naturissimo Ecuador	\$	2,39
Costos Unitarios logísticos hacia España	\$	0,30
Margen Deseado		53%
Precio estimado (Costo + Logística/Margen)	\$	5,71
Precio Promedio Congelados Internacionales en Mercadona	\$	6,00
Precio final	\$	5,50

Tabla 14: Estimación Cantidad y Precio de congelados Naturissimo en Mercadona

Para el año 2026, cuando el primer local entre en operaciones, se tomaron en cuenta distintos factores clave. En primer lugar, se conoce que el Centro Comercial Plaza Río II recibe a aproximadamente 25,000 visitantes al día. Ya que Naturissimo es una marca nueva en el mercado, se estima que la marca podría llegar a captar al 1% de esos visitantes como clientes, lo que equivale a 300 clientes diarios. Finalmente esto significaría que anualmente, Naturissimo recibirá un total de 108,000 clientes.

Para el precio, se tomó como referencia el menú de Naturissimo en Ecuador, donde los combos tienen un precio desde los \$3 hasta \$5. Para este análisis, se utilizó un precio promedio de \$4.50 por combo. Considerando que el margen de rentabilidad que se contempla en los locales Naturissimo es del 57%, se calcula que el costo de producción de un combo promedio es de \$2.57. Adicional a este valor tenemos que agregar el costo de venta en el local de España, el cual es de 0,81 centavos.

Al realizar la suma de estos costos y aplicar el margen del 57%, se obtuvo un precio estimado de \$5.91. Tras analizar los precios de otras marcas en el Centro Comercial Plaza Río II, donde los combos suelen costar \$7 o más, se decidió adoptar una estrategia de precios más agresiva, aumentando los precios hasta cerrar en \$6,00. De esta forma Naturissimo puede generar más ingresos mientras aún mantiene precios bajos en comparativa a la competencia.

ESTIMACIÓN CANTIDAD Y PRECIO DE COMBO NATURISSIMO EN LOCAL PLAZA RIO 2	
Cantidad	
Cantidad de Visitantes diarios Centro Comercial Plaza Rio 2	25000
Conversión (Visitantes a Clientes)	1%
Clientes diarios esperados	300
Dias del Año	360
Cantidad Anual de Producto para el local	108000
Precio	
Precio Promedio Combo Naturissimo Ecuador	\$ 4,50
Costo Promedio Combo Naturissimo Ecuador	\$ 2,57
Costo de Venta en Punto Físico	\$ 0,81
Margen Deseado	57%
Precio estimado (Costo Produccion + Costo de Venta/Margen)	\$ 5,91
Precio Promedio Competencia en Local Plaza Rio 2	\$ 7,50
Precio final	\$ 6,00

Tabla 15: Estimación de Cantidad y Precio de combo Naturissimo en local Plaza Río II

Finalmente, se procedió con la realización de un pronóstico de ventas y costos de producción de las dos líneas de negocios. Para el precio se utilizó la Inflación de España como indicador principal, mientras que para las cantidades de usó el PIB Promedio de España. De esta forma, se obtuvieron los siguientes resultados.

CONGELADOS MERCADONA	2026	2027	2028	2029	2030	2031
PRECIO	\$ 5,50	\$ 5,74	\$ 5,99	\$ 6,26	\$ 6,53	\$ 6,82
CANTIDAD	180000	188010	196376	205115	214243	223777
VENTAS	\$ 990.000,00	\$ 1.079.553,42	\$ 1.177.207,66	\$ 1.283.695,51	\$ 1.399.816,04	\$ 1.526.440,60
COSTO UNITARIO	2,39	2,49	2,60	2,71	2,83	2,96
CANTIDAD	180000	188010	196376	205115	214243	223777
COSTO DE VENTA	\$ 429.300,00	\$ 468.133,62	\$ 510.480,05	\$ 556.657,05	\$ 607.011,14	\$ 661.920,15

Tabla 16: Proyección Ventas y Costos de productos congelados (2026-2031)

LOCAL PLAZA RIO 2	2026	2027	2028	2029	2030	2031
PRECIO	SIN LOCAL	\$ 6,00	\$ 6,26	\$ 6,54	\$ 6,83	\$ 7,13
CANTIDAD	SIN LOCAL	108000	112806	117826	123069	128546
VENTAS	SIN LOCAL	\$ 648.000,00	\$ 706.616,78	\$ 770.535,93	\$ 840.237,06	\$ 916.243,23
COSTO UNITARIO	SIN LOCAL	\$ 2,57	\$ 2,68	\$ 2,80	\$ 2,92	\$ 3,05
CANTIDAD	SIN LOCAL	108000	112806	117826	123069	128546
COSTO DE VENTA	SIN LOCAL	\$ 277.020,00	\$ 302.078,68	\$ 329.404,11	\$ 359.201,34	\$ 391.693,98

Tabla 17: Tabla 16: Proyección Ventas y Costos del local (2026-2031)

4.4. Evaluación del Proyecto

Una vez se han calculado los valores de la operación tanto en productos congelados como en el Local Plaza Río II, se procedió a realizar un flujo con el proyecto, con la finalidad de ver los resultados de este y determinar si hay que realizar ajustes.

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
(+) Ventas	\$ 27.207.856,07	\$ 30.176.240,91	\$ 34.098.021,52	\$ 38.461.240,48	\$ 43.312.132,37	\$ 48.701.572,40	\$ 54.685.529,47
(-) C. Ventas	\$ 11.747.814,80	\$ 13.031.342,30	\$ 14.724.053,49	\$ 16.607.253,14	\$ 18.700.889,71	\$ 21.026.913,74	\$ 23.609.473,30
(=) U. Bruta	\$ 15.460.041,27	\$ 17.144.898,61	\$ 19.373.968,03	\$ 21.853.987,33	\$ 24.611.242,66	\$ 27.674.658,66	\$ 31.076.056,16
(=) U. operación	\$ 3.631.556,47	\$ 4.154.257,95	\$ 5.444.415,95	\$ 6.917.575,78	\$ 8.595.101,25	\$ 10.500.637,81	\$ 12.660.344,32
(+) Ingres. Extr	\$ 51.495,38	\$ 55.239,80	\$ 59.256,50	\$ 63.565,26	\$ 68.187,33	\$ 73.145,48	\$ 78.464,16
(-) Egres. Extr	\$ 2.167.121,36	\$ 3.615.311,63	\$ 1.747.672,14	\$ 1.833.163,36	\$ 1.923.473,33	\$ 2.018.905,31	\$ 2.119.783,01
(=) U.A.I.	\$ 1.461.780,50	\$ 234.036,13	\$ 3.375.349,04	\$ 4.745.658,12	\$ 6.314.593,95	\$ 8.105.451,28	\$ 10.144.015,50
(-) Impuestos (25%)	\$ 365.445,12	\$ 58.509,03	\$ 843.837,26	\$ 1.186.414,53	\$ 1.578.648,49	\$ 2.026.362,82	\$ 2.536.003,87
(=) U. Neta	\$ 1.096.335,37	\$ 175.527,10	\$ 2.531.511,78	\$ 3.559.243,59	\$ 4.735.945,46	\$ 6.079.088,46	\$ 7.608.011,62
(+) Depreciación	\$ 350.674,65	\$ 370.674,65	\$ 390.674,65	\$ 410.674,65	\$ 430.674,65	\$ 430.675,65	\$ 431.656,65
(Reinversión Naturissimo)	\$ -72.550,00	\$ -102.087,50					
(-) Inversión	\$ 72.550,00	\$ 102.087,50					
(+) Prestamo		\$ 306.262,50					
(-) Amortización			\$ 78.737,78	\$ 78.737,78	\$ 78.737,78	\$ 78.737,78	\$ 78.737,78
Flujo con Proyecto	\$ 1.301.910,02	\$ 648.289,25	\$ 2.843.448,65	\$ 3.891.180,46	\$ 5.087.882,33	\$ 6.431.026,33	\$ 7.960.930,50

Tabla 18: Flujo con Proyecto

Este flujo se debe de comparar con el previamente calculado flujo sin el proyecto de inversión de Naturissimo en España. De esta manera se obtiene el flujo incremental que nos permitirá analizar la viabilidad financiera del proyecto.

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
(+) Flujo con proyecto	\$ 1.301.910,02	\$ 648.289,25	\$ 2.843.448,65	\$ 3.891.180,46	\$ 5.087.882,33	\$ 6.431.026,33	\$ 7.960.930,50
(-) Flujo sin proyecto	\$ 2.415.371,38	\$ 2.614.497,85	\$ 2.827.618,74	\$ 3.055.784,08	\$ 3.300.121,28	\$ 3.541.841,90	\$ 3.802.244,65
(=) Flujo Incremental	\$ -1.113.461,36	\$ -1.966.208,60	\$ 15.829,91	\$ 835.396,39	\$ 1.787.761,05	\$ 2.889.184,43	\$ 4.158.685,84

Tabla 19: Flujo Incremental

A continuación, se utilizan cuatro métricas para medir si el proyecto de Naturissimo en España está siendo financieramente rentable

Tasa de Descuento		9%
VAN		3.365.035,68
TIR		30%
Beneficios Actualizados	\$	4.478.497,04
Indice Rentabilidad	\$	3,44

Tabla 20: Indicadores Financieros

La Tasa Interna de Retorno que genera el proyecto es del 30%, este es un valor que supera ampliamente el la tasa de descuento fijada en 9%. Esta Tasa Interna de Retorno no solo confirma que la inversión es viable, sino que también demuestra un retorno atractivo para Naturissimo.

El Valor Actual Neto alcanzado es de \$3.365.035.68, lo que demuestra el excedente financiero que se obtiene al descontar los flujos de caja futuros a una tasa del 9%. Con este valor no solo se demuestra que la inversión se recuperará en su totalidad, sino que refleja que la operación de Naturissimo en España también genera una rentabilidad considerable.

El Índice de Rentabilidad de \$3.44 representa que por cada dólar invertido el proyecto generará \$3.44 adicionales en valor presente.

Los beneficios actualizados dan como resultado \$4,478,497.04, representando el valor presente de los ingresos netos esperados. Este indicador demuestra la capacidad del proyecto para generar flujos de caja constantes, garantizando que la inversión no solo será recuperada, sino que también ofrecerá una utilidad significativa para la empresa en el largo plazo.

CONCLUSIONES

Este trabajo analizó si era viable que Naturíssimo se expanda a España. Se estudiaron factores internos y externos de la empresa para ver oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

El mercado europeo, sobre todo España, es buen lugar para productos naturales como los de Naturíssimo. Hay más demanda de comida saludable, una comunidad ecuatoriana grande y estabilidad económica. Además, el acuerdo comercial entre Ecuador y la UE ayuda, ya que no hay que pagar aranceles al exportar.

Sin embargo, también se identificaron desafíos. Las regulaciones sanitarias y de calidad de la UE son estrictas, hay mucha competencia en alimentos saludables y hay que adaptar los productos a los gustos y normas locales. La logística y la cadena de frío también son retos en los que se debe trazar una correcta ruta logística para para que los productos lleguen en buen estado.

En lo interno, Naturíssimo tiene una estructura sólida, una cadena de suministro eficiente y es una marca conocida en Ecuador. Pero hay cosas por mejorar: más autonomía para tomar decisiones en mercados extranjeros, mejor integración tecnológica entre las operaciones de Ecuador y EE.UU., y adaptar los productos a las normas y gustos de cada mercado nuevo.

El modelo de negocio propuesto usa el enfoque Canvas. La idea es vender productos congelados en supermercados y abrir locales en zonas clave, como centros comerciales y universidades. También se apuesta fuerte a las plataformas digitales y apps de delivery para que la marca sea más visible y accesible en España.

La evaluación financiera del proyecto mostró resultados positivos, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 30%, un Valor Actual Neto (VAN) de \$3,365,035.68 y un Índice de Rentabilidad de 3.44, lo que demuestra que la inversión en la expansión de Naturíssimo en Europa es viable y rentable, siempre que se mantenga un control eficiente de los costos operativos y se logre una penetración efectiva en el mercado.

Como conclusión, podemos determinar que expandirse a Europa es una buena oportunidad para que Naturíssimo diversifique sus ingresos de manera sólida, de esta manera podrá alejarse de panoramas inestables como los que actualmente atraviesa el Ecuador, también se puede destacar que esta inversión permitirá incrementar el valor de marca de Naturíssimo. Aún con esto, vale la pena destacar que el éxito dependerá de que la empresa se adapte al mercado local, supere los retos logísticos y regulatorios, y mantenga la calidad que la ha hecho líder en alimentos saludables en Ecuador.

RECOMENDACIONES

- Previo al comienzo de las operaciones en España, se debe de realizar un estudio de mercado a fondo. Esto ayudará a entender qué quieren los consumidores, cómo está la competencia y qué normas hay. Con eso, se pueden ajustar los productos y las estrategias de marketing para adaptarse mejor al mercado.
- La autonomía en las operaciones de Naturissimo en mercados extranjeros debe de mejorar, sobre todo en decisiones operativas y administrativas, de esta forma se podrá responder con mayor agilidad y flexibilidad a las necesidades locales.
- Integrar de mejor manera los recursos tecnológicos entre las operaciones de Naturissimo en Ecuador y los nuevos mercados será clave y sus resultados traerán beneficios en la gestión de inventarios, logística y finanzas.
- Naturissimo debe hacer especial vigilancia en el desempeño de los productos congelados, durante esta investigación se manejó el escenario de que las ventas de estos rinden lo suficiente como para abrir un local el siguiente año, sin embargo es recomendable estudiar más a detalle como se está comportante financieramente la operación antes de tomar la decisión de apertura de local.
- Para darle más visibilidad a Naturissimo, las estrategias de marketing deben incluir supermercados, locales físicos y plataformas digitales. La fidelización de

clientes también es clave, esta se puede hacer principalmente por medio de redes sociales y aplicaciones de delivery.

Bibliografía

- Alonso, M. (18 de Noviembre de 2023). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Alvarez, V. (2013). *Hecho en Guayaquil*. Obtenido de LaRevista El Universo: <http://www.larevista.ec/cultura/sociedad/hecho-en-guayaquil>
- ATLAS. (10 de Julio de 2024). *Guía fundamental de la investigación cualitativa - Parte 1: Conceptos básicos*. Obtenido de Atlas.ti: <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-1/investigacion-cualitativa>
- Banco Mundial. (2024). *Perspectivas económicas mundiales*. Obtenido de Grupo Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects#overview>
- BCE. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8%: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Bello, E. (7 de Febrero de 2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Camargo, G. (25 de Enero de 2021). *Modelo de negocio freemium: conoce cómo funciona, sus ventajas y 3 ejemplos prácticos*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/freemium/>
- CEPAL. (2020). *Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*.
- CEPAL. (2024). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Migración: <https://www.cepal.org/es/subtemas/migracion>

- Chaguay, L., Flores, J., Fernandez, T., & Zapata, R. (11 de Octubre de 2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES. Obtenido de Journal of science and research: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786/576>
- Chapman, A. (2004). *Analisis FODA y PEST*. Obtenido de academia.edu: <https://www.academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf>
- Clavijo, C. (19 de Febrero de 2024). *Qué es un modelo de negocios: definición, tipos y cómo crearlo*. Obtenido de HubSport: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio#para-que>
- Coba, G. (2020). *48 Empresas en Ecuador exportaron a nuevos mercados en 2020*. . Obtenido de Primicias. : <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-ecuador-oportunidades-exportacion-2020/>
- Datosmacro. (2020). *Ecuador - Emigrantes totales*. Obtenido de Datosmacro: [https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/ecuador#:~: text=Los%20principales%20pa%C3%ADses%20de%20destino,%2C%20un%200%2C25%25](https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/ecuador#:~:text=Los%20principales%20pa%C3%ADses%20de%20destino,%2C%20un%200%2C25%25)
- Datosmacro. (2023). *Ecuador - Emigrantes Totales 2020*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/ecuador#:~: text=Los%20principales%20pa%C3%ADses%20de%20destino,%2C%20un%200%2C25%25>.
- Datosmacro. (2024). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Dialoguemos. (23 de Octubre de 2024). *Ecuador y España suscriben acuerdo en cooperación de seguridad y migración*. Obtenido de Dialoguemos: La academia en la comunidad: <https://dialoguemos.ec/2024/10/ecuador-y-espana-suscriben-acuerdo-en-cooperacion-de-seguridad-y-migracion/>

- Embajada del Ecuador en España. (2024). *184.470 ecuatorianos en España están llamados a participar en el Referéndum y Consulta Popular 2024*. Obtenido de Cancilleria.gob.ec: <https://www.cancilleria.gob.ec/espana/2024/04/18/184-470-ecuatorianos-en-espana-estan-llamados-a-participar-en-el-referendum-y-consulta-popular-2024/>
- Escamilla, M. (2009). Aplicación básica de los métodos científicos. *Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*, 13.
- Fernández, J. C., & Calvo, J. J. (2005). *DialNet*. Obtenido de Estandarización “versus” Adaptación en los mercados internacionales: ¿Todavía UN Dilema?: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1262782#:~:text=Adaptaci%C3%B3n%20se%20basa%20en%2>
- Fontoura, A. (27 de Abril de 2023). *¿Qué es la metodología? ¿Cuál es su importancia?* Obtenido de FM2S: <https://www.fm2s.com.es/que-es-la-metodologia/>
- Heinz, E. (2016). *Marketing Internacional*. Obtenido de Instituto Superior de Comercio Exterior: <https://blog.ucc.edu.ar/seminario2/files/2016/09/MARKETINGINTERNACIONAL-2.pdf>.
- Herrera, D. (6 de Noviembre de 2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23-107. Obtenido de Cooperativismo y Desarrollo,: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- International Labour Organization (ILO). (2016). *ILO Research Guides at International Labour Organization*. Obtenido de Cadenas de Suministro: <https://libguides.ilo.org/global-supply-chains-es#:~:text=Las%20cadenas%20mundiales%20de%20suministro%20son%20estructuras%20organizativas%20complejas%2C%20variadas,%20ABcadenas%20mundiales%20de%20suministro%20BB>.
- Jácome, W., & Azacata, W. (2022). *Impuestos y Desastres Naturales, Impacto de la COVID-19 en la Economía del Ecuador en las actividades de Alojamiento y*

- Servicio de Alimento y Bebida* . Obtenido de Qualitas Revista Científica :
<https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/154/207>
- Jarala, J., Barzo, L., & Aviles, P. (2019). *EstudioIdea*. Obtenido de Importancia del marketing digital en el Comercio electrónico.:
<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/14/14/50>
- Kasnya, L. (2023). *IProfesional*. Obtenido de ¿Cuánta plata debés invertir en una franquicia de Havanna y en qué plazos la recuperás?:
<https://www.iprofesional.com/negocios/382617-cuanto-debes-invertir-en-franquicia-havanna-y-plazos-de-recupero>
- Laoyan, S. (24 de Enero de 2024). *Los 4 pasos del proceso de análisis PEST*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/pest-analysis>
- Lederman, D., & Maloney, W. (2014). *¿Qué tan importante es lo que se exporta? Guía práctica para la formulación de políticas industriales*. Obtenido de revistas.iaen.edu.ec:
https://revistas.iaen.edu.ec/index.php/estado_comunes/article/view/93/313
- Martinez, J. I., Moreno, G., Fernandez, M., Oleaga, J. A., & Vega de la Cuadra, F. (2015). La población de origen ecuatoriano en España: Características, necesidades y expectativas en tiempo de crisis. *Ikuspegi*, 198.
- McKinsey & Company. (2023). *McKinsey & Company*. Obtenido de What is supply chain?: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-supply-chain>
- Medrano, S. A. (2022). *Productos Ecuatorianos Conquistan El Mercado Internacional*. Obtenido de Revista Vistazo: <https://www.vistazo.com/enfoque/productos-ecuatorianos-conquistan-el-mercado-internacional-JA2839478>
- Microbank. (11 de Julio de 2023). *Requisitos para abrir un negocio en España*. Obtenido de Microbank.com: <https://www.microbank.com/es/blog/p/requisitos-para-abrir-negocio-espana.html>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). *Día Histórico para los helados de salcedo con su primera exportación hacia eeuu*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería.: <https://www.agricultura.gob.ec/dia-historico-para-los-helados-de-salcedo-con-su-primera-exportacion-hacia-ee-uu/>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España. (2022). Los hábitos alimentarios de los inmigrantes en. *Mapa.gob*, 12.
- Miranda, R. F., Chicaiza, R. P., & Flores, J. A. (2017). *Polo del Conocimiento Revista científico-profesional*. Obtenido de El marketing como estrategia para la fidelización del cliente.: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/198>
- Monjarás, A., Bazán, A., Pacheco, Z., Rivera, J., Zamarripa, J., & Cuevas, C. (2019). Diseños de Investigación. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: Salud y Educación*, 119-122.
- Morales, J. (2010). *Inversión extranjera directa y desarrollo en América Latina*. Obtenido de Scielo: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0301-70362010000400008&script=sci_arttext
- n.d. (24 de Enero de 2024). *¿Qué es la inversión extranjera directa?* Obtenido de UNIR: <https://www.unir.net/revista/empresa/inversion-extranjera-directa/>
- n.d. (2024). *ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA*. Obtenido de Vicepresidencia de la República del Ecuador: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>
- Naturissimo. (s.f). *Nosotros*. Obtenido de Naturissimo: <https://naturissimo.com/nosotros/>
- Ollagnier, J.-M., Timmermans, K., & Brueckner, M. (2022). *Accenture*. Obtenido de El Futuro de las cadenas de suministro en europa: <https://www.accenture.com/es-es/insights/strategy/ukraine-future-supply-chains-europe>

Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas*. Obtenido de Deusto S.A ediciones: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45818805/LECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2-libre.pdf?1463795228=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf&Expires=1729726364&Signature=-l-GaYBjUxycrV2hLK9PSiYA~5WdkZrZXvV3Pp5f41

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *academia.edu*.

Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (2013). *Internacionalización: Metodo de entrada en mercados exteriores*. Obtenido de Universitat Politècnica de València : https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf

Pola, C. (16 de Diciembre de 2020). *TAKTIC*. Obtenido de <https://taktic.es/blog/para-que-sirve-un-modelo-de-negocio-y-como-se-elabora/#:~:text=Sirve%20para%20definir%20qu%C3%A9%20vamos,nuestro%20m%C3%A9todo%20para%20generar%20ingresos>.

Pro Ecuador. (24 de Junio de 2021). *Oportunidades y tendencias del mercado orgánico en Europa*. Obtenido de PRO ECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/oportunidades-y-tendencias-del-mercado-organico-en-europa/>

Pursell, S. (17 de Mayo de 2023). *Marketing internacional: definición, características y objetivos*. Obtenido de Blog.HugSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-marketing-internacional>

Quiroa, M. (6 de Agosto de 2019). *Internacionalización*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>

República, E. L. (18 de Junio de 2013). *Inversión greenfield y mercado de capitales*. Obtenido de Diario La Republica: <https://www.larepublica.co/opinion/analistas/inversion-greenfield-y-mercado-de-capitales-2040894>

RTVE. (10 de Octubre de 2024). *EPA tercer trimestre El empleo alcanza nuevo récord con 21,82 millones de ocupados tras sumar 138.300 en verano*. Obtenido de RTVE.ES: <https://www.rtve.es/noticias/20241025/epa-ocupacion-tercer-trimestre/16302801.shtml#:~:text=El%20empleo%20alcanz%C3%B3%20un%20nuevo,%25%2C%20la%20menor%20desde%202008>.

Ruiz, M. (2011). POLÍTICAS PÚBLICAS EN SALUD Y SU IMPACTO EN EL SEGURO POPULAR EN CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO. *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA*, 305.

Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. En V. Salas-Fumás, *Modelos de negocio y nueva economía industrial* (págs. 122-143). Madrid: Universia Business Review.

Saltos, M. M. (2022). *Naturíssimo apunta a comerse la Gran Manzana en 2023*. Obtenido de Forbes EC: <https://www.forbes.com.ec/negocios/naturissimo-apunta-comerse-gran-manzana-2023-n16687#:~:text=Es%20el%20punto%20de%20venta,en%20Urdesa%20y%20La%20Alborada>.

Santander. (2021). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones*. Obtenido de Santander: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>

Santandreu, C., Lourdes, C., & Marín-Roig, R. (26 de Junio de 2014). *Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio*. Obtenido de Universitat Politècnica de València: <http://hdl.handle.net/10251/38381>

Shavshukov, V. M., & Zhuravleva, N. A. (2023). *Journal of Risk and Financial Management*. Obtenido de National and International financial market regulation and supervision Systems: Challenges and solutions.: <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/6/289>

Stewart, L. (10 de Julio de 2024). *¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza?* Obtenido de Atlas.ti: <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion->

ANEXOS

1. Transcripción de entrevista María Fernanda Medranda

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

¿Pero parece que eso está grabando entonces, bueno, Mafer?

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

Como primer punto, nos gustaría que te pudieras presentar, que explicaras quién eres y qué rol tuviste en la apertura de Naturissimo en Estados Unidos.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Bueno, gracias por la invitación. Mi nombre es María Fernanda Medranda, tengo 43 años. Actualmente trabajo en Grupo Oriental como gerente de marketing y, en su momento, hace unos 2 años aproximadamente, trabajé como gerente de marketing en Naturissimo.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Fui parte del equipo que abrió el segundo local de Naturissimo, que fue en Weston, Florida.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

El primero fue en Doral, pero yo no estuve presente en ese. Sin embargo, te puedo contar qué pasó en Weston.

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

OK, bueno, como siguiente pregunta...

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Ajá.

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

¿Nos podrías explicar un poquito, en rasgos generales, cómo fue el proceso de internacionalizar Naturissimo? ¿Qué cosas se consideraban al momento de llevarlo, por ejemplo, a Weston? ¿Qué aspectos había que tener en cuenta? Porque ciertamente existen diferencias que se tenían que tomar en cuenta al momento de

implementar la marca en un nuevo sitio, que es totalmente distinto en muchos sentidos a cómo funciona normalmente Naturissimo en Ecuador.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Retomando la pregunta, desde el ámbito legal, primero tuvo que haber un registro de marca a nivel internacional, el cual sí lo tenía Naturissimo. Entonces, en el Doral, que fue el primer local que tuvimos en su momento, sí pudimos ingresar porque ya teníamos el registro internacional de la marca. Con eso pudimos avanzar pero cuando se abrió en Weston, el target era totalmente diferente. Era un nivel socioeconómico más alto que el de Doral. En Weston, Naturissimo estaba ubicado en una zona más exclusiva, con muchos restaurantes, pero de un nivel más alto fuimos en su momento...

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Según lo que me consultas, hubo una barrera bastante difícil que no se deseaba. Lo que entendieron los dueños de Naturissimo es que la marca siempre fue fuerte en Ecuador, pero en Estados Unidos las únicas personas que la consumían eran los ecuatorianos que vivían allá o aquellos que vivieron en Ecuador y sentían que era como un pedacito de su tierra.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Esos eran los consumidores que podíamos atraer, por lo que la fila para comprar el pan de yuca y el yogurt fue gigantesca. Fue un éxito rotundo.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

La gente esperaba horas en la fila para poder comprar un pan de yuca y un yogurt. Lo mismo ocurrió en Weston, hubo una fila enorme.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

A veces, la gente se quedaba antes de la apertura o se quedaba esperando para tener un puesto y comer rápido el pan de yuca. Sin embargo, todo eso fue moda.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

La gente que lo probó y tú sabes que en Estados Unidos las distancias son muy

grandes, ya no volvía. En mi caso, en el área de marketing, lo que teníamos que hacer era atraer nuevos clientes, no los mismos de siempre, porque ellos ya iban sin ningún tipo de publicidad.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Hicimos un estudio y nos interesaba, por ejemplo, la gente latina: el colombiano, el venezolano, el panameño, el puertorriqueño. Y si había algún estadounidense casado con una latina, también era parte de nuestro target, pero básicamente nos enfocamos en estas personas latinoamericanas.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Entonces sí hubo bastantes barreras, por el tema del consumo. La gente ya nos conocía, pero el que iba era el ecuatoriano o el amigo del ecuatoriano que lo probó y le dijo, "Tienes que ir". No había publicidad, solo era boca a boca.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Allá, la marca no significaba nada para la gente que vivía allí.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Entonces, ¿qué nos tocó hacer? Primero, entender un poco el mercado, porque es multicultural. Miami es una locura, no puedes tener un nicho de mercado claro sin identificar sus costumbres.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Lo que sí podíamos hacer era identificar a las personas que consumían el pan de yuca, que en realidad es como el pan de bono, y llamar su atención ofreciendo productos de calidad, nutritivos, sin gluten, y artesanales.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Eso llamaba mucho la atención. Nos dimos cuenta de que los "big size" eran los más comprados, a la gente le gustaba todo en grande.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

El tamaño del vaso era gigantesco, algo que aquí no se vende. Allá se vendía como

en tamaño mediano, pero a la gente le gustaba mucho eso. También descubrimos que había ciertos momentos del día en los que el consumo aumentaba.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

El local solo se llenaba por la tarde o a finales de la tarde, pero para mantener el local con movimiento constante, necesitamos que esté lleno todo el tiempo. Entonces optamos por agregar desayunos.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Creamos nuevos productos, como los waffles de yuca, para que la gente pudiera degustarlos.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Es como los "yuca ninis" de aquí, no sé si los han probado. Era pan de yuca aplastado, con proteína, y listo para llevar. A la gente le gustaba mucho. Esto permitió atraer clientes en horarios en los que usualmente no había movimiento.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Eso es básicamente lo que pasó con la operación.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

La operación en Estados Unidos es mucho más elevada, 10 veces más cara que aquí el arriendo, los sueldos. Todo eso es 10 veces más caro que hay acá.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Al no tener una proyección clara de lo que quieras vender versus lo que tienes, que o sea, como para tener este retorno de tu inversión, nunca estuvo clara por el lado financiero, entonces eso hacía."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Que Naturissimo tenía que soportar la operación de Estados Unidos porque acá Naturissimo es súper fuerte a ojos cerrados, pero la idea es que en Estados Unidos se mantenga la operación y se pague con el Naturissimo de Estados Unidos."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Entonces, esas cosas habían este como que por mejorar, no mejorar el tema de proyección, más que nada, yo lo resumo como un conocimiento de mercado, si tú no conoces el mercado, tú no te puedes lanzar a abrir y no necesariamente porque tu producto acá es bueno."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"¿Quiere decir que va a funcionar en otro lado porque es otros gustos, otras ocasiones de consumo. Otras necesidades totalmente diferentes, el tipo es competencia que tienes las edades de las personas que están allá, todo cambia, entonces no porque funciona aquí."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

La fórmula aquí quiere decir que funciona allá, otros impedimentos con lo que te encuentras es el tema de exportación. Al momento de nosotros querer llevar nuestros panes congelados era bastante complicado porque no te dejaban salir por cientos de dientes, por ejemplo, tenían que tener... ahorita trato recordar, porque yo me reunía mucho con la gente de producción en un tema de polvo de huevo, ya a ellos no les gusta trabajar con lácteos, sino tienes que ir como si quieres ponerle huevo.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Tus ingredientes tienen que ser en polvo, no puede ser como que hecho más a mezclado, no, tiene que ser en polvo y tiene que estar en la etiqueta bien detallado."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Entonces, son detalles que aveces no te dejaban pasar los contenedores y te quedas sin producto." Allá entonces no tenías que vender.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Ya, entonces eso es lo que yo pude rescatar allá, pero la experiencia es súper chévere, viajé para reunirme con estas agencias y conocer un poco, y quedan este tipo de investigación."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Nos propongan muchas cosas, pero nada es barato."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"¿Entonces, para tú quieres vender más?"

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Tienes que invertir para poder llegar a los nombres que quieres llegar, sobre todo si tienes una competencia tan agresiva que no necesariamente te vas en contra de los que venden."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Pan de Yuca soy uno de los que venden, es muddy o los que venden hamburguesas porque se convierten en tus competidores directos porque si no como esto como lo otro, así de fácil, entonces eso no sé."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Sí tienes otra pregunta."

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

"Sí, correcto. "Bueno, justamente lo que un poquito más de lo que nos estás comentando, eh... Nos comentas que pudieron identificar como una especie de cuello de botella el tema, el tema sobre todo de la logística, ¿hay de pronto algún otro impedimento más interno dentro de la empresa Naturissimo que les haya hecho un poco más complicado este tema de llevar la marca a otro país, algo que sea un cuello de botella que la empresa debería de resolver para, eh, verdaderamente, poder llevar a cabo correctamente las actividades en otro país?"

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Sí, el tema de las empresas familiares, por lo general siempre será un cuello de botella en tomar decisiones."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

"Entonces, la toma de decisiones en este tipo de, de empresas o en este tipo de negocios que quieres internacionalizar es crucial."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"No puedes demorarte mucho tiempo."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"Entonces, el cuello de botella se arma cuando todos quieren opinar, cuando todos piensan tener la razón o cuando nadie toma una decisión, entonces eh..."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"Ahí también se armó el cuello de botella, por lo general, las empresas familiares son así."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"Está lejos la hija, los hijos, los primos, los tíos que están metidos en una sola, digamos, en el Board."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"¿Entonces no dejas que haya una persona que sea el encargado de tomar la decisión?"

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"No delegan, entonces, ahí se arma un conflicto porque se retrasa todo."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"Aparte de eso, en la operación es el tema de conocimiento, ok, tienes que hacer un levantamiento para saber el escenario financiero."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"O sea, ahí entra totalmente de la mano con un financiero."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"¿Cuánto quieres ganar?"

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"¿Cuánto quieres vender?"

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"¿Cuánto aspiro llegar a vender?"

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"¿Cuánto quiero ganar, cuántos, cómo voy a sostener el negocio?"

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"Y de acuerdo a eso, que es como para mí tu base, tú empiezas a tomar decisiones que te convienen, que no te convienen, si te conviene un local, si te conviene una isla en un centro comercial, si te conviene una isla o un futuro, no te conviene obtener un local necesariamente."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"¿Entonces, son muchas cosas que que que necesitas ir de la mano con el tema financiero, con el tema de toma de decisiones, con el tema de conocimiento de mercado, eh?"

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"Con el tema de competencia tienes que tener un buen plan de marketing ya, pero para eso necesitas conocer el mercado."

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
"¿No se trata solo de hacer un plan, porque si no, para que hagas un plan, si ni siquiera sabes a quién vas a atacar o quiénes son los jugadores, digamos, del mercado?"

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

¿Hubo alguna estrategia específica, algo que tal vez hayan decidido realizar en este mercado con tal de de lograr una mejor un mejor éxito?

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda
Identificamos una oportunidad en el tema del e-commerce, porque allá todo se mueve por Apps, especialmente para delivery y fidelización, con bonificaciones.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Conseguí un proveedor que trabaja mucho con restaurantes, que hace todo: página web, registro, pedidos, delivery y actúa como un CRM.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Esto fue una alianza que funcionó muy bien. La gente dejaba comentarios positivos, se cruzaba con redes sociales, teníamos un menú digital, y eso facilitaba los pedidos.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Los comentarios se evaluaban con estrellas, lo que ayudaba a la visibilidad en los motores de búsqueda, como Google.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

En turismo, por ejemplo, si buscas algo, te aparece fácilmente si estás registrado en esta plataforma.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Nos ayudó a conocer mejor el mercado, tener herramientas de CRM, subir promociones, fidelizar clientes y tener nuestro catálogo y menú digital.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Me conseguí unas chicas para fotos espectaculares porque en la comida, las fotos son clave. La gente compra lo que ve, por eso trabajé con unas fotógrafas freelance para videos y fotos para Instagram.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

También trabajamos con influencers de diferentes áreas: una nutricionista universitaria, una bailarina de zumba, y una mamá con niños. Cada una contó su historia, y eso nos ayudó bastante a crear conexión con los consumidores.

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

¿En cuanto a las ventas, sabemos que Naturissimo empezó con productos congelados y luego abrió su propio local. ¿Cómo te fue con los productos congelados en el tiempo que estuviste?

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Usábamos un distribuidor mayorista en Miami que manejaba marcas ecuatorianas. No todos los productos congelados pudieron entrar, ya que no cumplían los estándares, como la fecha de caducidad.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

La distribución de productos congelados estaba limitada. Algunos productos, como empanadas de carne y queso, no pudieron ingresar, pero había otros que sí, como maduros.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

La distribución se hacía a través de un mayorista ecuatoriano, que también tenía otras marcas en mercados importantes como Nueva York y Texas.

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

¿Dirías que los productos congelados no fueron tan eficientes como se esperaba debido a estas limitaciones?

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Exacto, no todos los SKU estuvieron disponibles, pero los que sí estaban, se vendían bien. Sin embargo, faltó más comunicación sobre estos productos congelados.

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

¿Qué lecciones crees que se pueden aprender de este proceso, y qué oportunidades de mejora hay si Naturissimo expande a otro mercado, como el europeo?

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Es importante lanzarse, pero siempre con un conocimiento del 80% del mercado al que vas. El conocimiento del mercado es fundamental. Además, tener el respaldo financiero es esencial para poder mantener el negocio a largo plazo.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Si tus costos son más altos que tus ventas, el negocio no será sostenible. Así que es crucial tener un respaldo financiero y un plan bien estructurado.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Una recomendación sería comenzar en un centro comercial. Aprovechas el tráfico de personas, no necesitas generarlo desde cero. Con una isla o local en un food court, puedes captar más clientes.

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

La gente en los outlets, por ejemplo, siempre está de paso, y eso te ayuda a generar ventas más fácilmente. Un local independiente no tiene ese flujo constante de personas.

La ubicación es clave. En Europa, es importante analizar la locación: ¿hay universidades cerca, zonas turísticas? El conocimiento del mercado y la ubicación son cruciales.

Es importante conocer el mercado, el tema financiero, y estar preparado para tomar decisiones con base en toda la información disponible para evitar errores operativos.

Entrevistadores (Dara Mendoza, Paulo Cruz)

¿Cuál sería tu opinión sobre la introducción de Naturissimo en el mercado europeo y qué barreras deberíamos considerar, además de las que ya mencionaste?

Gerente de Marketing - María Fernanda Medranda

Veo una gran oportunidad en el mercado europeo. Sin embargo, es importante recordar que tienen un proyecto en Estados Unidos que aún necesita consolidarse. En Europa, la ubicación es clave, y si el mercado ecuatoriano está bien representado, puede ser un éxito.

Transcripción de entrevista Edgar Quintero

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

Mi compañero de tesis y yo hemos trabajado en una idea para nuestra tesis, que consiste

en un plan de negocios para Naturissimo. Nuestra intención es internacionalizarlo, específicamente en el mercado europeo, en España.

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero
Entiendo.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)
Queremos saber en qué aspectos se podría replicar el éxito. Tenemos como referencia lo que se logró con la internacionalización en Estados Unidos.

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero
Por supuesto. Yo soy jefe de operaciones en Naturissimo y he estado desempeñándome en esta posición durante 10 años, manejando toda la cadena en Ecuador. Desde aquí, trabajamos para cimentar lo que ahora es Naturissimo en Miami, un proyecto que tomó alrededor de 3 años. El primer paso fue establecer las bases y consolidar la marca en el extranjero.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)
¿Podría explicar su experiencia durante la internacionalización de Naturissimo en Estados Unidos?

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero
Claro. Este fue un proceso que comenzó en 2015, cuando iniciamos las gestiones para obtener licencias y permisos en el mercado americano. Sin embargo, no fue sino hasta 2021 que comenzamos a avanzar de manera más tangible.

Uno de los primeros pasos fue optimizar los costos de envío y aumentar la capacidad de producción de la planta en Ecuador en aproximadamente un 10%. Esto nos permitió satisfacer la demanda inicial del nuevo local.

Desde el inicio, enfrentamos incertidumbres sobre la cantidad de producto que se vendería. Por ello, trabajamos con un presupuesto de exportación preliminar para estimar las necesidades logísticas y de producción. La planta creció un 15% para cubrir esta nueva demanda.

En el aspecto comercial, adaptamos el menú al mercado estadounidense. Esto implicó establecer precios diferentes debido a los costos locales, como la mano de obra, que es significativamente más cara. Por ejemplo, mientras que en Ecuador el salario básico mensual es de \$474, en Estados Unidos el costo por hora es de aproximadamente \$14.

Además, los costos logísticos también representaron un desafío importante. Desde el transporte del producto desde Ecuador a Miami hasta su almacenamiento y distribución local, todos estos factores incrementaron considerablemente el costo operativo. Por ejemplo, montar un local en Ecuador cuesta en promedio \$70,000, mientras que el primer local en Miami implicó una inversión de casi \$250,000.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

¿Aumentaron la producción? ¿Cómo gestionaron los proveedores para cumplir con la demanda?

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

Sí, al planificar la apertura del nuevo local, estimamos un crecimiento de producción del 10% al 15%. Esto significó ajustar la compra de materias primas. Por ejemplo, si antes adquiríamos cierta cantidad de toneladas de almidón para nuestro producto principal, aumentamos ese volumen proporcionalmente.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

Desde el área de operaciones, ¿cuáles fueron los principales objetivos y metas para la internacionalización?

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

El principal objetivo fue estructurar el primer local en Miami. Decidimos llevar personal capacitado desde Ecuador, ya que conocían los procesos y estándares de la marca.

Montamos la infraestructura y los equipos necesarios, comprando solo lo imprescindible en Estados Unidos, como el software de facturación e inventarios. Además, enviamos a tres empleados con experiencia para liderar la apertura y capacitar al nuevo personal local. Durante dos meses, formaron a un equipo de entre 8 y 10 personas seleccionadas por su desempeño y actitud.

Con esta base estructurada, logramos arrancar operaciones y establecer nuestra marca en el mercado estadounidense.

Una vez que tuvimos montada toda la infraestructura, los sistemas y los equipos, nos aseguramos de contar con personal calificado que garantizara una operación coherente y eficiente. Esto nos permitió demostrar que desde Ecuador podíamos replicar nuestra marca internacionalmente.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

¿Cómo lograron capacitar y medir la preparación de las personas para los puestos clave?

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

El proceso de capacitación constó de dos partes: una teórica y otra práctica. La parte teórica incluía entrenamientos sobre conceptos fundamentales como el manejo de la cadena de frío y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). También les enseñamos la importancia de estos conceptos en la industria alimentaria, ya que permiten un control más riguroso de la calidad.

En la parte práctica, se entrenó al personal en la ejecución operativa de los procesos. Dividimos el trabajo en dos áreas: la preparación de productos refrigerados, como el yogur, y la cocción de productos horneados. Enseñamos las recetas establecidas y aseguramos que el personal las repitiera hasta que los productos alcanzaran la calidad esperada, tanto en presentación como en consistencia.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

¿Hubo alguna debilidad o limitante en la empresa que generara complicaciones durante la expansión a Estados Unidos?

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

Sí, hubo varios desafíos. Uno de los principales fue el desconocimiento del mercado local. Inicialmente, avanzamos con emoción y convicción, pero una vez allí, nos dimos cuenta de que había aspectos que debimos planificar con antelación. Otro gran reto fue la cultura laboral en Estados Unidos, que es muy distinta a la de Ecuador. Por ejemplo, en Estados Unidos el vínculo laboral es más flexible, y no es común tener contratos

formales que permitan exigir ciertas cosas. Este desconocimiento inicial nos llevó a enfrentarnos a problemas como el ausentismo o diferencias en el trato laboral.

Además, otro problema fue la falta de autonomía operativa en Estados Unidos. Todo se gestionaba de forma remota desde Ecuador, lo cual resultó ineficiente. Aprendimos que el negocio debe tener autonomía local, especialmente en decisiones operativas y administrativas, aunque el control económico pueda seguir centralizado.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

¿Qué oportunidades de mejora en el proceso de operaciones se podrían aplicar si Naturíssimo decide expandirse a otro mercado?

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

Una de las lecciones aprendidas es que se debe realizar un análisis exhaustivo del país al que se planea ingresar. Por ejemplo, en España hay restricciones importantes para productos con lactosa, lo que implica obtener permisos específicos y cumplir con normativas muy estrictas. En este caso, sería más conveniente evaluar si es viable enviar materia prima desde Ecuador o establecer una pequeña fábrica local para evitar las restricciones y aranceles.

Además, es esencial conocer el mercado local y realizar estudios de factibilidad económica para determinar si vale la pena invertir en infraestructura local. También debemos tener en cuenta que los mercados pueden ser dispersos, como ocurre con los latinos en ciertos países, lo que complica la estrategia de expansión.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

Respecto al uso de tecnología, ¿cómo ha impactado esto en Naturíssimo? ¿Considera que la empresa es competitiva en comparación con otras cadenas, incluso en mercados como Europa?

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

La tecnología nos ayuda a optimizar procesos y mejorar la eficiencia. En el mercado actual, cualquier empresa debe invertir en tecnología adecuada para controlar sus operaciones. El uso de software de gestión, como sistemas de control de inventarios y

facturación, es esencial, especialmente cuando se opera en mercados internacionales. Sin embargo, el desafío está en integrar estos sistemas con las dinámicas y normativas del país de origen para garantizar un control eficiente.

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

La integración de sistemas es crucial para poder gestionar el negocio desde diferentes lugares. Sin esta integración, las operaciones no funcionan como deberían. Por eso, invertir en tecnología y garantizar su compatibilidad entre países es una prioridad cuando se expande a nuevos mercados.

Insisto, para mí la tecnología es fundamental para cualquier empresa. Si no tenemos tecnología, no podemos avanzar absolutamente nada.

Más aún, en el mercado hay un montón de software que te ofrece soluciones muy buenas. Es poco lo que puedo agregar sobre la importancia de la tecnología.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

De acuerdo. Otra consulta que tenía era sobre el tema de la ampliación que mencionó anteriormente, como en el caso de la planta. Tiene mucho sentido que si una empresa se expande hacia un nuevo mercado, también deba ampliar su capacidad de producción.

Cuando Naturíssimo ingresó al mercado de Estados Unidos, ¿hubo una ampliación significativa de la planta? Según investigamos, inicialmente enviaban productos congelados que comenzaron a aparecer en los supermercados estadounidenses alrededor de 2018, aunque posiblemente fue un poco antes. Más adelante se abrió el primer local físico.

Imagino que en todas esas fases también se tuvo que considerar la ampliación dentro de la planta, lo cual implicó una inversión significativa.

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

Claro. Si te proyectas a abrir un nuevo mercado en el exterior, lo primero que debes hacer es mirar hacia adentro. Hay que asegurar que la capacidad de producción cubra la demanda local antes de asumir un nuevo reto.

Por ejemplo, si proyectamos ventas para un nuevo mercado sin la capacidad adecuada, no podríamos satisfacer esa demanda. Para la expansión, la planta tuvo que proyectarse un crecimiento, lo que implicó ampliar procesos y la infraestructura. Se invirtió en nuevas bodegas de almacenamiento con cadena de frío más grande, para garantizar un stock adecuado.

También se implementaron nuevas máquinas. Por ejemplo, para el pan de yuca, que es uno de nuestros productos estrella, se adquirió un equipo y un cabezal nuevos para tener dos líneas de producción. Esto permitió un crecimiento significativo, alrededor del 30%.

Además, consideramos que el tiempo de entrega internacional es distinto al de un mercado local. Un producto enviado por barco puede tardar 15 días, y todo esto debe planificarse.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

En relación con la logística, ¿cómo se asegura que los productos lleguen en las condiciones adecuadas? ¿Qué papel juega la tecnología en este control?

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

Todos nuestros productos deben mantenerse congelados. La cadena de frío es esencial durante todo el proceso: desde el almacenamiento en planta, el transporte al puerto, el embarque, y hasta las bodegas en Miami.

Desde la planta, los productos salen con una temperatura mínima de -15 a -10 grados, y esta se mantiene gracias a contenedores refrigerados. Cuando los productos llegan a las bodegas en Miami, se verifica que la cadena de frío no haya sido interrumpida. Lo mismo se hace cuando se distribuyen a los locales.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

Sobre los puntos de venta, ¿cómo se lleva a cabo el control? Me refiero no solo a los locales en Estados Unidos, sino también a los de Ecuador.

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

Tenemos una estructura de control bien definida. Cada jefe de zona supervisa de 10 a 14 locales, y cada local cuenta con un promedio de cuatro empleados.

Utilizamos un software que permite facturar en línea, gestionar inventarios y controlar pedidos. Este sistema ayuda a monitorear las ventas y asegurar que se cumplan las metas establecidas por la gerencia general.

Además, controlamos el costo de nómina, que no debe superar el 17% del total de ventas. Por ejemplo, si un local vende \$30,000, el gasto en nómina no debe ser mayor a \$4,500. También supervisamos los desperdicios, los costos de energía y los arriendos, aunque estos últimos son gastos fijos menos controlables.

Gracias a herramientas de inteligencia de negocios, podemos analizar variables como las ventas por día, los productos más vendidos, y diseñar estrategias comerciales para mejorar los resultados.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

Muchas gracias por toda la información.

Gerente de Operaciones – Edgar Quintero

Gracias a ustedes.

Entrevistadores (Paulo Cruz, Dara Mendoza)

Gracias nuevamente.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Cruz Mendoza, Paulo Andre** con C.C: #0929004802 y **Mendoza Quintero, Dara Alejandra**, con C.C #0932275639 autores del trabajo de titulación: **Plan de negocios dirigido a la expansión de Naturíssimo en el mercado Europeo**, previo a la obtención del título de **Licenciados en Negocios Internacionales** 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, 07 de febrero de 2025

f. _____
Cruz Mendoza, Paulo Andre
C.C: 0929004802

f. _____
Mendoza Quintero, Dara Alejandra
C.C: 0932275639



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de negocios dirigido a la expansión de Naturíssimo en el mercado Europeo.		
AUTOR(ES)	Cruz Mendoza, Paulo Andre y Mendoza Quintero, Dara Alejandra		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Arias Arana, Wendy Vanessa		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresas		
CARRERA:	Negocios Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	07 de febrero de 2025	No. DE PÁGINAS:	108 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Negocios Internacionales, Logística, Plan de negocios		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Marketing, Relaciones económicas internacionales, Estudio de mercado, logística, análisis de rentabilidad, Modelo de Negocios CANVAS		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Este estudio evalúa la viabilidad de expandir Naturíssimo al mercado europeo, aprovechando su experiencia en Ecuador y su incursión en EE.UU. La internacionalización surge como una estrategia clave ante la crisis económica y la competencia en el sector de alimentos saludables.</p> <p>Se utilizó un enfoque mixto, combinando entrevistas con actores clave, análisis financiero y estudios de mercado. La propuesta de negocio se estructuró con el modelo Canvas, evaluando socios clave, actividades esenciales y costos, complementado con un análisis financiero detallado.</p> <p>Los resultados indican que España representa una oportunidad sólida, impulsada por la comunidad ecuatoriana y la demanda de productos saludables. El análisis financiero muestra un VAN de \$940,013.61 y una TIR del 30%, confirmando la rentabilidad del proyecto. Sin embargo, se identifican desafíos en logística y normativas europeas, que requerirán una gestión eficiente de costos y estrategias de marketing localizadas.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-982008057 +593-982311716	E-mail: Pauliandrecruz@gmail.com Dara_aleja_02@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Freire Quintero Cesar Enrique		
	Teléfono: +593-990090702		
	E-mail: cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			