

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
AGROINDUSTRIA QUE SE DEDIQUE A LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE GRANOLA PRODUCIDA A NIVEL  
ARTESANAL**

**AUTOR: JOSSELYN DAYANA CHICAIZA CIFUENTES**

**TUTOR: EDGAR FERNANDO RAZO CAJAS**

**Quito, 2021**

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

El Ing. Edgar Fernando Razo Cajas, en calidad de docente tutora del trabajo de investigación indica:

Que el trabajo de investigación para obtener el título de Ingeniero en Gestión Empresarial cuyo tema es “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGROINDUSTRIA QUE SE DEDIQUE A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GRANOLA PRODUCIDA A NIVEL ARTESANAL”, elaborado por la Srta. Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes, ha sido debidamente revisada y está en condiciones de ser entregado para que continúe con el proceso de graduación de acuerdo con el Reglamento de la Universidad Metropolitana del Ecuador.

Atentamente,

---

Ing. Edgar Fernando Razo Caja. MsC  
DOCENTE TUTOR

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente estudio de caso que versa sobre: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGROINDUSTRIA QUE SE DEDIQUE A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GRANOLA PRODUCIDA A NIVEL ARTESANAL y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

**C.I. 1724223506**

**AUTOR**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGROINDUSTRIA QUE SE DEDIQUE A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GRANOLA PRODUCIDA A NIVEL ARTESANAL, modalidad estudio de caso de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

-----

Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

C.I. 1724223506

**AUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que conforma la Universidad Metropolitana del Ecuador, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo y así poder alcanzar una de las metas más importantes en mi vida.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi familia quienes con su apoyo me han impulsado a alcanzar mis logros y estar hoy en día aquí mis agradecimientos infinitos a mi madre y esposo, a mi abuelita, mi tía y hermanos por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por sus consejos, valores y principios que me han inculcado.

**Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes**

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A mi madre Maribel Cifuentes y Esposo Jairo Cevallos quienes, con su amor, paciencia, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome siendo el impulso y motor a lo largo de esta etapa de mi vida.

Gracias a toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

De manera especial a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

**Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes**

## ÍNDICE

<b>CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>XI</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>XIII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XVI</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>Aspectos personales: .....</b>	<b>2</b>
<b>Aspectos académicos y sociales:.....</b>	<b>2</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>Formulación del problema .....</b>	<b>5</b>
<b>Preguntas de investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>Delimitación .....</b>	<b>5</b>
<b>Delimitación espacial.....</b>	<b>5</b>
<b>Delimitación temporal.....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>Antecedentes de la investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>Fundamentación contextual .....</b>	<b>9</b>
<b>Granola: .....</b>	<b>9</b>
<b>España; generalidades del destino.....</b>	<b>9</b>
<b>Fundamentación Legal.....</b>	<b>12</b>
<b>Fundamentación teórica .....</b>	<b>15</b>
<b>Definición de Plan de Negocios .....</b>	<b>15</b>
<b>Proceso del Plan de Negocios.....</b>	<b>15</b>
<b>Estudio de Mercado.....</b>	<b>16</b>

<b>Consumo aparente .....</b>	<b>16</b>
<b>Consumo recomendado.....</b>	<b>17</b>
<b>Demanda insatisfecha.....</b>	<b>17</b>
<b>Oferta exportable.....</b>	<b>17</b>
<b>Investigación de mercado.....</b>	<b>17</b>
<b>Cadena de Logística.....</b>	<b>18</b>
<b>Incoterm .....</b>	<b>18</b>
<b>Contenerización.....</b>	<b>19</b>
<b>Transporte.....</b>	<b>19</b>
<b>Transporte marítimo.....</b>	<b>20</b>
<b>Rutas de transporte.....</b>	<b>20</b>
<b>Mix de marketing .....</b>	<b>20</b>
<b>Producto .....</b>	<b>20</b>
<b>Mezcla de productos.....</b>	<b>21</b>
<b>Fijación de precios de mezcla de productos (Precio).....</b>	<b>21</b>
<b>Nivel de precios.....</b>	<b>22</b>
<b>Política de precios.....</b>	<b>22</b>
<b>Comunicación de valor (Promoción) .....</b>	<b>22</b>
<b>Diseño de los canales integrados de marketing (Plaza).....</b>	<b>23</b>
<b>Estudio Técnico.....</b>	<b>23</b>
<b>Tamaño de la planta.....</b>	<b>23</b>
<b>Localización óptima .....</b>	<b>24</b>
<b>Proceso de producción.....</b>	<b>24</b>
<b>Distribución de la planta.....</b>	<b>24</b>
<b>Identificación de los procesos clave de la empresa .....</b>	<b>25</b>
<b>Factores relevantes.....</b>	<b>25</b>
<b>Determinación de costos .....</b>	<b>25</b>
<b>Inversiones .....</b>	<b>26</b>
<b>Punto de equilibrio.....</b>	<b>26</b>
<b>Evaluación Financiera.....</b>	<b>26</b>
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>Metodología general.....</b>	<b>27</b>
<b>Nivel de estudio .....</b>	<b>27</b>
<b>Modalidad de investigación.....</b>	<b>28</b>
<b>Método.....</b>	<b>28</b>

Población y muestra.....	28
Metodología específica .....	29
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>33</b>
<b>OFERTA EXPORTABLE DEL PROYECTO .....</b>	<b>33</b>
1.1. Análisis Contextual .....	33
1.1.1. Fuerza Económica .....	34
1.1.2. Fuerza Social.....	35
1.1.3. Fuerza Tecnológica e I&D .....	36
1.1.4. Análisis de la Industria.....	37
1.2. Determinar la demanda insatisfecha y oferta exportable de la granola artesanal hacia Madrid – España .....	40
1.2.1. Cálculo del consumo aparente.....	40
Segmentación de la población.....	40
Exportaciones e Importaciones de Cereales.....	41
Consumo aparente.....	41
Déficit total.....	42
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>44</b>
<b>ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>44</b>
2.1 Modelo de negocios .....	44
2.2. Capacidad instalada .....	44
2.3. Estudio técnico .....	46
2.3.1. Objetivos de producción.....	46
2.3.2. Especificaciones técnicas del producto .....	47
2.3.4. Descripción del proceso .....	51
2.3.5. Flujograma del proceso.....	51
2.3.6. Requerimientos de Tecnología.....	52
2.3.7. Equipos e instalaciones.....	53
2.3.8. Materia prima .....	53
2.3.9. Identificación de proveedores .....	54
2.3.10. Capacidad instalada .....	55
2.3.11. Manejo de inventarios .....	55
2.3.12. Ingeniería del proyecto .....	55
2.4. Plan de logística .....	60
2.4.1. Tipo de carga:.....	60
2.4.2. Envase, empaque y embalaje: .....	61

2.4.3. Certificado de calidad y certificado sanitario:.....	61
2.4.6. Contenerización: .....	62
2.4.9. Determinar el medio de transporte óptimo y a bajo costo: .....	62
2.4.10. Costos de transporte: .....	63
2.4.11. Documentos: .....	63
2.5. Mix de marketing .....	64
2.5.1. Producto .....	64
2.5.2. Precio .....	65
2.5.3. Plaza.....	66
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>68</b>
<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>68</b>
3.1. Ventas y costos de materias primas .....	68
3.2. Análisis salarial.....	71
3.3. Inversiones.....	73
3.4. Costos de producción .....	74
3.5. Gastos administrativos.....	75
3.6. Gastos de ventas .....	76
3.7. Capital de trabajo.....	76
3.8. Estado fuentes y usos.....	77
3.9. Punto de equilibrio .....	79
3.10. Estado de situación financiera .....	80
3.11. Estado de pérdidas y ganancias .....	81
3.12. Flujo de caja a partir de ingresos y egresos.....	81
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>85</b>

## Índice de figuras

Figura 1 Elementos Clave del Plan de Negocios .....	1
Figura 2 Mapa político de España.....	10
Figura 3 Valor de mercado panadería y cereales españoles .....	10
Figura 4 Volumen de mercado panadería y cereales españoles .....	11
Figura 5 Segmento de mercado panadería y cereales españoles .....	11
Figura 6 Proceso de Investigación de Mercado .....	16
Figura 7 Incoterm FOB.....	19
Figura 8 Alcance de Incoterms.....	30
Figura 9 Análisis PEST .....	37
Figura 10 Telaraña de PORTER .....	39
Figura 11. Modelo CANVAS.....	44
Figura 12 Aporte Nutricional Avena.....	48
Figura 13 Aporte Nutricional Coco .....	49
Figura 14 Aporte Nutricional Nuez .....	50
Figura 15 Aporte Nutricional Nuez .....	51
Figura 16 Diagrama SIPOC Proceso Productivo .....	52
Figura 17 Equipos e instalaciones del proyecto .....	53
Figura 18 Objetivos estratégicos del proyecto .....	57
Figura 19 Objetivos financieros del proyecto .....	58
Figura 20 Organigrama .....	58
Figura 21 Perfil Gerente General .....	59
Figura 22 Perfiles de jefaturas .....	59
Figura 23 Requisitos legales del proyecto.....	60
Figura 24 Información Container.....	62
Figura 25 Costo logístico.....	63
Figura 26 Marca del proyecto.....	64
Figura 27 Envase del producto .....	64
Figura 28 Etiqueta del producto .....	65
Figura 29 Estrategia de precio del proyecto .....	65
Figura 30 Canal de distrución del proyecto .....	66
Figura 31 Factores que afectan la mezcla promocional .....	67
Figura 32 Mezcla promocional .....	67

Figura 33 Punto de equilibrio ..... 79

## Índice de tablas

Tabla 1 Justificación del proyecto .....	3
Tabla 2 Generalidades de España .....	9
Tabla 3 Indicadores VAN y TIR.....	27
Tabla 4 Análisis Fuerza Económica .....	34
Tabla 5 Análisis Fuerza Social .....	35
Tabla 6 Análisis Fuerza Tecnológica e I&D.....	36
Tabla 7 Análisis Fuerzas de Porter .....	38
Tabla 8. Población económicamente activa de España .....	40
Tabla 9. Importaciones y Exportaciones de cereales de España .....	41
Tabla 10. Cálculo del consumo aparente .....	42
Tabla 11. Población Total, por habitante y Déficit .....	42
Tabla 12 Consumo Recomendado.....	45
Tabla 13 Consumo Local Aparante .....	45
Tabla 14 Proyección CNA .....	45
Tabla 15 Objetivos de producción del proyecto .....	46
Tabla 16 Especificaciones del producto a exportar .....	47
Tabla 17 Taxonomía Avena .....	47
Tabla 18 Taxonomía Quinua .....	48
Tabla 19 Taxonomía Coco .....	48
Tabla 20 Aporte Nutricional Quinua .....	49
Tabla 21 Taxonomía Nuez .....	50
Tabla 22 Taxonomía Pasas .....	50
Tabla 23 Evaluación de tecnología del proyecto .....	53
Tabla 24 Materia prima requerida .....	54
Tabla 25 Proveedores del proyecto.....	54
Tabla 26 Capacidad instalada del proyecto .....	55
Tabla 27 Manejo de inventarios del proyecto .....	55
Tabla 29 Matriz de microlocalización .....	56
Tabla 30 Ingresos proyectados .....	68
Tabla 31 Materias primas.....	69
Tabla 32 Inventario en unidades .....	69
Tabla 33 Inventario en EUR .....	70

Tabla 34 Políticas cuentas por pagar .....	70
Tabla 35 Descripción cuentas por pagar a proveedores .....	70
Tabla 36 Políticas de cuentas por cobrar .....	71
Tabla 37 Descripción cuentas por cobrar .....	71
Tabla 38 Análisis de sueldos .....	72
Tabla 39 Inversión y depreciación .....	73
Tabla 40 Datos de producción .....	74
Tabla 41 Costos de producción .....	74
Tabla 42 Datos de producción .....	75
Tabla 43 Gastos administrativos .....	75
Tabla 44 Datos insumos gastos de ventas .....	76
Tabla 45 Gastos de ventas .....	76
Tabla 46 Cálculo capital de trabajo .....	76
Tabla 47 Capital de trabajo operacional y de ventas .....	76
Tabla 48 Estructura de capital deuda .....	77
Tabla 49 Detalle y montos de inversiones .....	77
Tabla 50 Amortización crédito .....	77
Tabla 51 Tabla de amortizaciones .....	78
Tabla 52 Cálculo punto de equilibrio .....	79
Tabla 53 Estado de situación financiera del proyecto .....	80
Tabla 54 Razones financieras .....	80
Tabla 55 Estado de pérdidas y ganancias .....	81
Tabla 56 Flujo de caja del proyecto .....	81
Tabla 57 Flujo de caja del inversionista .....	82
Tabla 58 Indicadores financieros .....	82

## RESUMEN EJECUTIVO

“La internacionalización de los procesos de fabricación está obligando a realizar estudios exhaustivos que aporten información precisa sobre el posicionamiento comercial de los países”. (Martí Selva & Puertas Medina, 2019). El marco referencial del presente documento se construye en función de la necesidad de crear una empresa que se dedique a la producción, comercialización y posterior exportación de granola artesanal a Madrid - España. La principal problemática identificada tiene relación con una un bajo nivel de exportaciones y mercados geográficamente poco explotados. Para cumplir con este objetivo se plantean tres capítulos como propuesta, el primer capítulo no es más que un diagnóstico de la situación actual de la propuesta de valor, se identifican factores críticos de éxito que se encuentran oportunidades y amenazas del entorno externo y específico. El segundo capítulo comprende el desarrollo de la ingeniería de proyecto, estrategias de marketing y plan de logística. Y se culmina con el análisis económico financiero del proyecto.

**PALABRAS CLAVE:** Análisis externo, ventaja competitiva, propuesta de valor, estrategias de marketing, consumo nacional aparente, plan de logística, análisis financiero.

## ABSTRACT

"The internationalization of manufacturing processes is forcing exhaustive studies to provide accurate information on the commercial positioning of the countries." (Martí Selva & Puertas Medina, 2019). The referential framework of this document is built based on the need to create a company that is dedicated to the production, marketing, and subsequent export of artisan granola to Madrid - Spain. The main problem identified is related to a low level of exports and geographically under-exploited markets. To meet this objective, three chapters are proposed as a proposal, the first chapter is nothing more than a diagnosis of the current situation of the value proposition, critical success factors are identified, as are opportunities and threats from the external and specific environment. The second chapter includes the development of project engineering, marketing strategies and logistics plan. And it ends with the financial economic analysis of the project.

**KEY WORDS:** External analysis, competitive advantage, value proposition, marketing strategies, apparent national consumption, logistics plan, financial analysis.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con (Luna González, 2016)

Los negocios a través de la línea del tiempo han evolucionado adaptándose al ambiente para ser competitivos. Esta adaptación requiere de emprendedores preparados para poner en práctica todas sus habilidades y lograr diversificar sus negocios. La actividad, giro y tamaño son determinantes para ubicar las estrategias y así aprovechar las oportunidades del mercado meta. (pág. 5)

Esta afirmación denota en que, un emprendedor debe aplicar actividades y costos asociados con el proceso de planeación, conservando un enfoque creativo, práctico y de innovación de productos y servicios, para este efecto, se estima esbozar una estructura adecuada de idea (core) de negocio a través de la elaboración de un plan de negocios. Este a su vez, debe conservar los siguientes elementos:

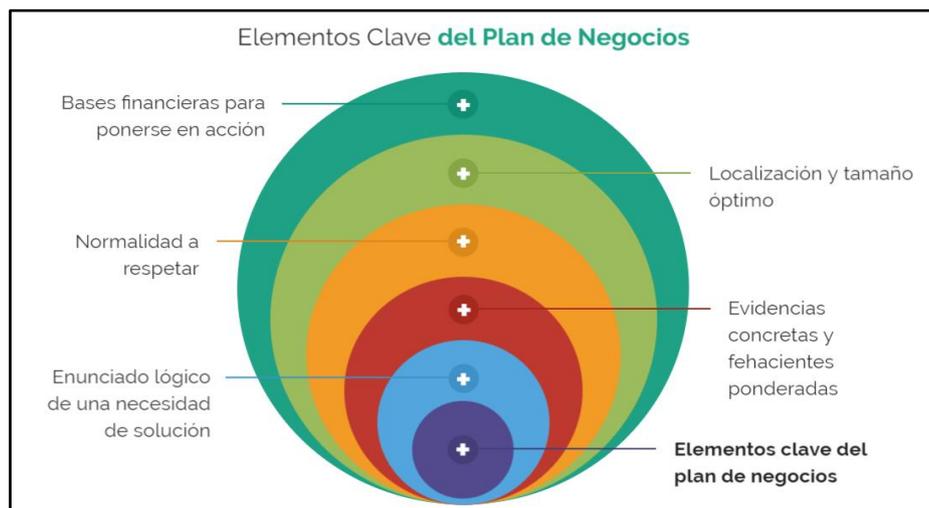


Figura 1 Elementos Clave del Plan de Negocios  
Fuente: (Luna González, 2016, pág. 42)

Básicamente la estructura del plan de negocios comprende los siguientes elementos: análisis del entorno, estudio de mercado, estudio técnico y administrativo y finalmente, estudio económico financiero, todo esto visto como una determinación documentada o conjunto de actividades que se deben emprender para el cumplimiento de un objetivo previamente planteado.

De acuerdo con (Ecuador, Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2019) la única empresa exportadora registrada es Corporación Adventista con domicilio Santo Domingo de los Tsáchilas, dicha organización se encarga de la

exportación de granola procesada a los Estados Unidos. Este particular confirma que, en efecto, no existen empresas que se dediquen a realizar exportaciones de granola a España es decir es un mercado poco incursionado por las organizaciones.

Ecuador exportó en el año 2018 \$1.343.000, cerca de 280 toneladas, bajo la partida 190410 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, teniendo como principal comprador Estados Unidos de América con ventas por \$917.000, cerca de 173 toneladas; en cuanto a España para el 2018 Ecuador vendió \$10.000, cerca de 4 toneladas (Trade Map, 2019).

En base a estas afirmaciones se pretende emprender un modelo de negocio que difunda una propuesta de valor basada en la producción, comercialización y logística interna y externa para estructurar un plan de negocios que permita la exportación de granola artesanal desde Ecuador hacia Madrid – España durante 2021 hasta 2025; para cumplir estos argumentos se pretende, elaborar un plan de negocios para la exportación de granola artesanal de Ecuador a Madrid-España durante el periodo 2021 – 2025, mediante el diagnóstico de los factores externos y competitivos, por otra parte, también el estudio de mercado, posteriormente, el estudio técnico y finalmente, el estudio financiero y de viabilidad económica del proyecto.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los principales argumentos justificativos de esta investigación corresponden básicamente a dos tipos de aspectos:

### **Aspectos personales:**

La motivación personal del autor para la realización de la presente investigación es la de alcanzar el grado académico de tercer nivel en la especialización de ingeniera en comercio exterior y aduanas.

### **Aspectos académicos y sociales:**

La temática que aborda de este proyecto tributa a las líneas de investigación de la UMET y esta a su vez, deriva en una sub-línea de investigación, para finalmente,

recaer sobre los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021. En la figura 4 se presenta dicho relacionamiento:

**Tabla 1 Justificación del proyecto**

Tema de tesis	Proyecto de investigación	Líneas de investigación	Programa de investigación	Zonas de impacto	Fundamentación legal
Plan de Negocios para la creación de una Agroindustria que se dedique a la producción y comercialización de granola producida a nivel artesanal	Propuesta de un modelo de gestión empresarial con base a la situación actual de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito	Líneas de investigación de la Carrera de Gestión Empresarial de la UMET: Emprendimiento o Productividad Competitividad	Programa de investigación científica y formación de PYMES	Zona 2 Zona 9	Constitución de la República del Ecuador Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021.

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### Planteamiento del problema

Para poder diagnosticar las principales problemáticas que derivan en una evidente bajo nivel de exportaciones de granola artesanal a Madrid – España, se describen las siguientes causas raíz:

**Causa 1:** Deficientes procesos productivos, de comercialización y logística.

**Problema Central:** Bajo nivel de exportaciones de granola artesanal a Madrid – España.

**Efecto 1:** Sostenibilidad empresarial poco perdurable.

Aprovechamiento deficiente de los tratados comerciales suscritos con Ecuador

**Causa 2:** Baja atractividad en actividades de inteligencia de negocios para productos cereales

**Problema Central:** Bajo nivel de exportaciones de granola artesanal a Madrid – España.

**Efecto 2:** Mercados internacionales poco explotados.

España en el 2013 alcanzó un porcentaje de exportaciones brutas del 46%, con un índice backward de 26.8% y frente al componente forward de 19.7%; lo que conlleva a pensar, que en el territorio español se adquieren muchos inputs del exterior, estos se destinan de manera mayoritaria al consumo local y dichos productos no cuentan con valor agregado. (Martí Selva & Puertas Medina, 2019). La causa baja atractividad en la realización de actividades de estudios de negocios para la comercialización de productos cereales (granola artesanal), conlleva a pensar que en Madrid España no existan productos de consumo que tengan relación con la idea de negocio que se plantea en el presente proyecto.

Lo anterior sugiere que para establecer un plan de negocios se debe procurar explicar el contexto de la idea de negocio de una manera ágil y simplificada; no caer en el riesgo de asumir que se puede lograr alcanzar una participación relativa de mercado fácilmente cuando se describen tendencias globales; las redes sociales no son soportes principales para hacer negocios, describir el proyecto de manera precisa, enfocada y concreta; presentar un proyecto que pretenda solucionar necesidades reales; identificar mercados objetivos de manera apropiada; generar proyectos con valor agregado y finalmente, sustentar que el plan de negocios es capaz de solucionar la problemática para la que este fue diseñado.

En el año 2016 Ecuador firmó el Acuerdo Comercial Multi Partes con la Unión Europea. Lo que significa la reducción de partidas arancelarias a un conjunto de productos para el ingreso a la Unión Europea. Para el caso de productos a base de cereales la reducción arancelaria es del 0% a partir de la firma del acuerdo multi partes (Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018). Este particular refleja una importante oportunidad al poder exportar productos a la Unión Europea ya que, al no gravar aranceles se logra un mayor factor de competitividad.

España se encuentra en el puesto número 30 a nivel mundial de índice Doing Business, donde se destaca su puntuación en el componente de pagos de impuestos, protección a los inversionistas y comercio fronterizo (Doing Business, 2019). Al posicionarse España en un puesto importante sobre este ranking brinda un importante preámbulo para empresas que quieran realizar transacciones comerciales en este país. El proceso de importación de productos a España es simplificado y no presente

una tramitología extensa, reflejando una importante oportunidad para comercializar productos a este país.

Las ventas de la industria de Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales. (C1061.21), reflejan un crecimiento constante de ventas desde el año 2006 hasta el año 2018, con una tasa promedio del 16,55%. No obstante, el crecimiento de ventas del año 2017 al 2018 reflejó un crecimiento del 6,23% representado la tasa de crecimiento más bajo desde el año 2007 (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2019). Esto refleja una oportunidad ya que se puede asumir que el crecimiento de las ventas es consecuencia una mayor producción por una mayor demanda.

### **Formulación del problema**

¿Cómo mejorar y cubrir la oferta insatisfecha de granola artesanal con productos naturales en Madrid - España?

### **Preguntas de investigación**

La sistematización del problema o también considerado como preguntas de investigación del proyecto se encuentran definidas en función de la propuesta de solución a este, para ello se formulan las siguientes variables:

¿Cómo determinar la demanda insatisfecha y la oferta exportable del plan de negocios?; ¿Cómo influyen los factores técnicos y administrativos en la ingeniería del proyecto?; ¿Cómo establecer la logística para la exportación del producto del proyecto?; ¿Cómo plantear las estrategias del mix de marketing del proyecto?; ¿Cómo determinar los valores económicos financieros que se deriven del proyecto?

### **Delimitación**

#### **Delimitación espacial**

El proyecto presenta dos tipos de delimitación espacial: la primera localización de la planta de producción del proyecto el Distrito Metropolitano de Quito zona 2 (Ecuador,

Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2011); y la segunda, el destino de distribución del proyecto Madrid – España.

### **Delimitación temporal**

El espacio de temporalidad que se estima para la realización del proyecto comprende el periodo 2021 – 2025.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para la exportación de granola artesanal de Ecuador a Madrid-España durante el periodo 2021 – 2025.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la oferta exportable del proyecto, analizando los factores externos e industria y así también, determinando la demanda insatisfecha y oferta a exportar de la granola artesanal con destino a Madrid – España.
- Desarrollar un estudio técnico, el mix de marketing para la introducción del producto, la logística para la exportación.
- Desarrollar el análisis de factibilidad económico financiero del proyecto.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes de la investigación**

Como antecedentes del presente proyecto de titulación; se procede a realizar una investigación en fuentes secundarias, como lo son los repositorios digitales de Instituciones de Educación Superior. Después de la revisión se toma en consideración tres proyectos de tesis, dos de los cuales pertenecen a la Universidad de las Américas (UDLA), y finalmente el tercer proyecto de tesis es perteneciente a la Escuela Politécnica del Chimborazo (ESPOCH), a continuación, se resalta objetivo general y las conclusiones de dichas investigaciones y como estas aportan a la presente investigación.

(Carpio & Estrada, 2016), en su proyecto con tema “Plan de negocios para la producción y exportación de granola artesanal hecha a base de quinua orgánica a países bajos”, menciona como objetivo general: “Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad comercial y financiera de implementar una empresa dedicada a la producción y exportación de granola artesanal hecha a base de quinua orgánica a Países Bajos en 2016”

De acuerdo con (Carpio & Estrada, 2016), define las siguientes conclusiones:

- La producción y el consumo de la quinua se ha incrementado considerablemente a nivel mundial, posicionándose, así como un producto con gran potencial de exportación, debido principalmente a la actual tendencia de consumo de alimentos saludables de origen orgánico.
- La estrategia general de marketing corresponde a una estrategia de especialista que busca posicionar el producto propuesto, que es una mezcla de cereales, frutas y frutos secos conocida como granola cuya base es la quinua de origen orgánico.
- El plan de negocios para la producción y exportación de granola artesanal hecha a base de quinua orgánica a Países Bajos es atractivo para la inversión con un VAN de 186.505,05 dólares y una tasa interna de retorno de 33% para el proyecto y 46% para el inversionista.

Con respecto al segundo trabajo de titulación, según (Haro, 2017) menciona como objetivo general “Determinar la factibilidad comercial, evaluar la viabilidad operativa y estimar la rentabilidad financiera de la creación de una empresa que se dedique a la exportación de granola a Alemania”. El mismo autor señala como conclusiones las siguientes:

- En cuanto a la investigación al consumidor de granola en el mercado alemán, los encuestados mencionaron que la utilizan para su alimentación entre tres y cuatro veces por semana gastando al mes entre 6 y 10 euros.
- La viabilidad operativa se determina porque en el país existe materia prima de calidad, especialmente la quinua orgánica que forma parte del componente principal de la granola.
- El tiempo de recuperación es de 3.8 años de acuerdo al flujo del inversionista, la rentabilidad de la empresa exportadora de granola se incrementa a partir del año 3 debido a la consolidación de la empresa en el tema comercial y operativo (Haro, 2017).

Finalmente, la tercera investigación es del autor (Sani, 2018), donde señala el objetivo general como “Elaborar un proyecto de Exportación de Granola para la Empresa NUTRICEREALES ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo hacia el Principado de Asturias-España periodo 2017”. La misma autora menciona las siguientes conclusiones:

- Se estableció una matriz FODA de NUTRICEREALES, en donde se pudo identificar la falta de equipos y maquinarias de la fábrica para poder implementar este proyecto de exportación.
- Para poner la granola Nutricereal en el mercado extranjero como lo es Asturias – España se debe cumplir con las condiciones para acceder a este mercado europeo y demás requisitos exigidos para la exportación definitiva.
- Se desarrolló cuatro estudios en este proyecto de exportación a fin de conocer si es viable o no, así como, también identificar varias directrices que van a permitir que NUTRICEREALES, cuente con reconocimiento social y rentabilidad.
- NUTRICEREALES, es una empresa pequeña, que cuenta con solo 10 trabajadores, y con equipos y maquinarias que en ocasiones se sobrecargan de trabajo, con estos recursos que son limitantes la empresa se abastece para cubrir el mercado nacional, y cumplir con las ordenes de pedido a tiempo.
- La empresa realiza publicidad por medio del internet, en donde comparte información sobre su actividad y producto que es la granola Nutricereal.
- La producción de granola Nutricereal es diaria y se almacena sin secuencia cronológica y sin tomar en cuenta ordenes de pedido de clientes de NUTRICEREALES.
- La empresa cuenta solo con dos presentaciones la de 340 gr. y la de 250 gr., la presentación a exportar en la granola Nutricereal de 340 gr. que cuenta con buen diseño y adecuado empaque (Sani, 2018).

Como se observa la idea de la investigación en cuanto granola es buena por cuanto dentro de Europa el consumo de granola es del 60%, como parte de su dieta diaria, un plus de la granola del presente estudio es que es elaborada con productos orgánicos y artesanalmente, este último proceso abre y agrega un valor, por cuanto en Europa los clientes buscan productos con la menor cantidad de químicos y artesanalmente elaborados por lo tanto tiene un precio mayor a las granolas tradicionales.

## Fundamentación contextual

Para la fundamentación contextual se utiliza algunos términos como granola y una descripción general de España como país de destino del producto, a continuación, se realiza una breve descripción del sector alimenticio.

### Granola:

Según el sitio (Ecured, s.f.)

Mezcla de cereales insuflados o semi germinados, que se mezclan o unen con otros alimentos como distintos tipos de nueces, miel, y a veces algunas frutas secas (pasas de uva) y chocolate. Alto contenido proteico y energético, muy compactado y de poco peso, por lo que es muy útil para campistas y viajeros espaciales. (Ecured, s.f.)

De acuerdo con este criterio se ha pensado en realizar una propuesta de exportación de granola fabricada de manera artesanal para su posterior comercialización y posicionamiento en el mercado internacional, específicamente, en Madrid – España, este proyecto iniciará a partir del cuarto trimestre del año 2019.

### España; generalidades del destino

El Reino de España, o simplemente España, es un país perteneciente a la Unión Europea que se encuentra en el suroeste de Europa, y en el norte de África. Limita: al norte con el mar Cantábrico, al noreste con 623 km con Francia y 63,7 km con Andorra en los Pirineos, al este y sureste con el mar Mediterráneo, al S con 1,2 km con la colonia británica de Gibraltar y 18,5 km con Marruecos en el estrecho de Gibraltar, al sureste y noreste con el océano Atlántico y al O con 1.214 km con Portugal.

**Tabla 2 Generalidades de España**

<b>Capital: Madrid</b>
<b>Fiesta Nacional: 12 de octubre</b>
<b>Superficie total: 504.782 km<sup>2</sup></b>
Fronteras: 2.032 km
% en agua: 1,04%
<b>Población (2014): 47.737.941 hab.</b>
Densidad: 79 hab./km <sup>2</sup>
<b>Idioma oficial: el español</b>

Fuente: (Enciclopedia Us, 2019)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes



Figura 2 Mapa político de España  
Fuente: (Mapa Mundi Online, 2019)

A continuación, se presenta un breve análisis de industria a la cual tributa la idea de negocio del presente proyecto (panadería y cereales españoles):

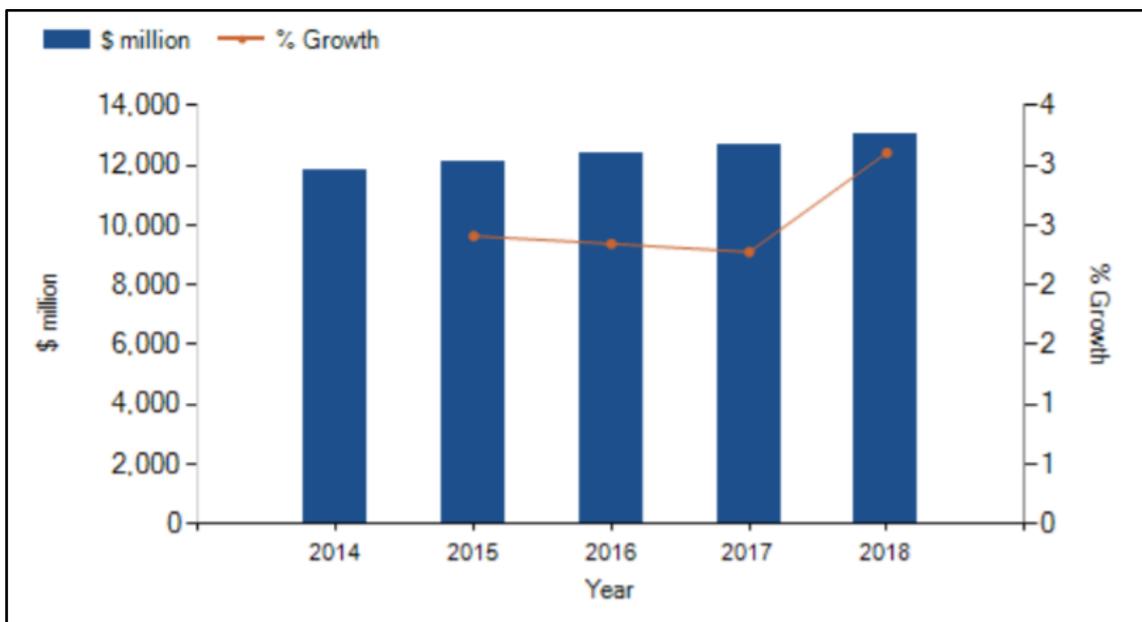


Figura 3 Valor de mercado panadería y cereales españoles  
Fuente: (Marketline, 2019)

De acuerdo con (Marketline, 2019) el valor de mercado de la industria española de panadería y cereales españoles para el año 2018 tuvo un crecimiento de 3.1% y se estima para que el 2019 tenga un crecimiento de 2.5%, esto significa una oportunidad

de negocio para el presente proyecto ya que la industria a la que pertenece tiene un crecimiento en bolsa de valores.

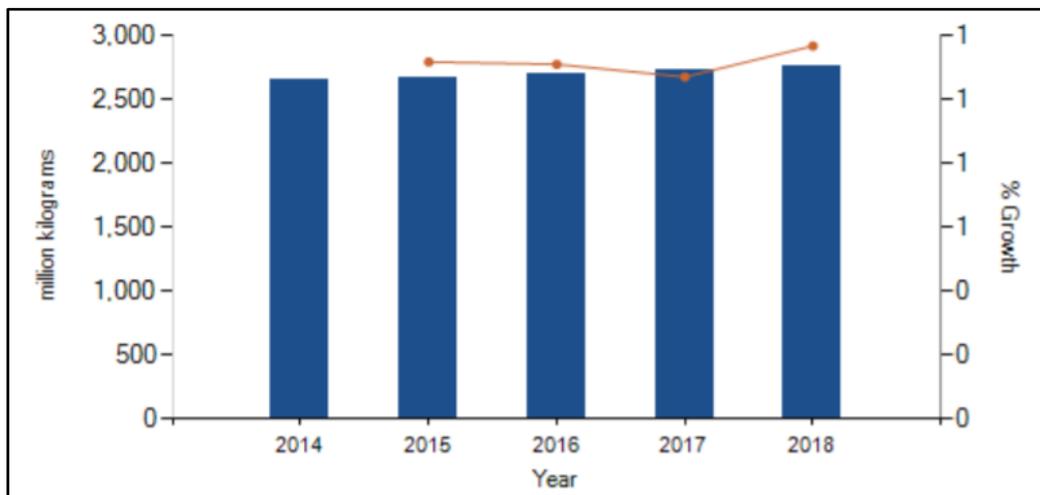


Figura 4 Volumen de mercado panadería y cereales españoles  
Fuente: (Marketline, 2019)

Para el año 2018, el volumen de mercado de panadería y cereales españoles alcanzó 2,769.8 Millones de kilogramos, lo que significa un crecimiento del 1.2% en comparación con el año 2017 (Marketline, 2019), esto también significa una oportunidad de mercado para el presente proyecto debido a que la industria se encuentra creciendo de manera progresiva.

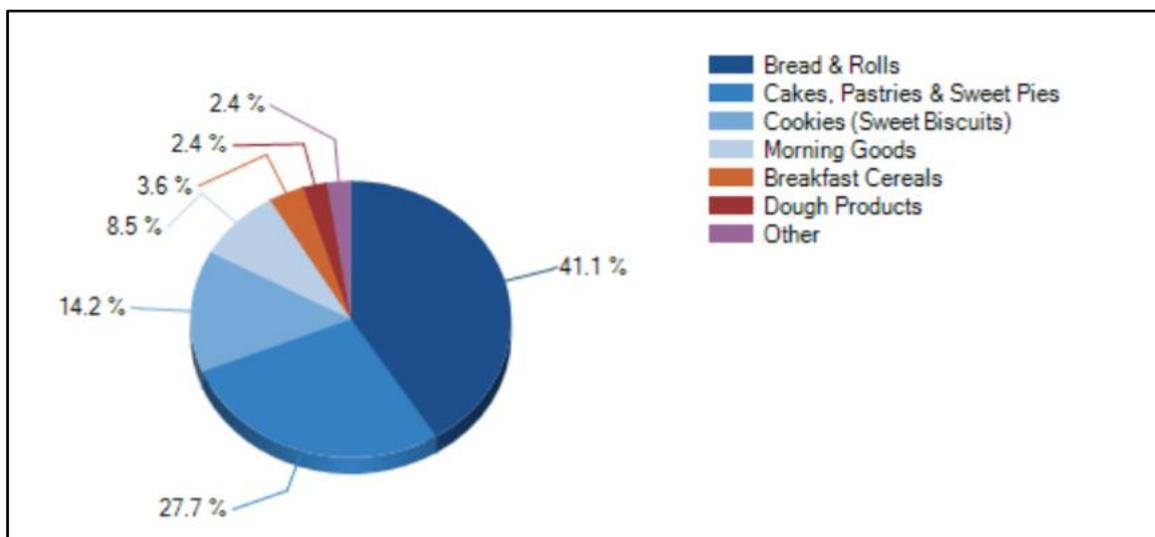


Figura 5 Segmento de mercado panadería y cereales españoles  
Fuente: (Marketline, 2019)

Finalmente, se identifica que para el Segmento de mercado panadería y cereales españoles, la granola de tipo artesanal (breakfast cereals) ocupa un 3.6% de participación en la industria.

Todo lo anteriormente expuesto justifica la realización del presente proyecto, tomando en cuenta a Madrid – España como un destino atractivo para la comercialización y posicionamiento de un producto que se base en una mezcla de cereales o granola artesanal y que contribuya a la alimentación diaria de sus consumidores.

## **Exportación**

Según el portal (Economía Simple, 2017)

El concepto de exportación es el conjunto de bienes y servicios comercializados por un país a otro estado o territorio extranjero. Desempeña una labor muy importante en la economía de los países junto con las importaciones. Ampliando la definición de exportación se puede decir que se trata de cualquier servicio o bien que un país productor o emisor envía a un tercero para su utilización o compra. (Economía Simple, 2017)

## **Fundamentación Legal**

El presente plan de negocio se sustenta en la Constitución Política del Ecuador, en sus artículos 15, 16 y 262 que rezan lo siguiente:

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. El presente estudio se fundamenta en el ámbito legal sustentado en el Plan Nacional del Buen Vivir 2017 “Toda una Vida”, que se enmarca con el objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” con las siguientes políticas (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008).

Artículo 16.-Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

2) El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación

Art. 262.- Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías, necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008).

Además, el presente estudio se fundamenta en el ámbito legal sustentado en el Plan Nacional del Buen Vivir 2017 “Toda una Vida”, que se enmarca con el objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” con las siguientes políticas:

5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

5.6 Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades, 2017).

También, el Plan Nacional del Buen Vivir propone como meta del objetivo 5.6, para el año 2021 incrementar de 4,6 a 5,6 el índice de desarrollo de tecnologías de información y comunicación.

Además, el presente plan de negocio se fundamenta en lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010), en donde se resalta los artículos 3 y 4 para sustentar el proyecto:

Art. 3.- Objeto. - El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promueva la transformación de la matriz

productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- d. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

Los documentos de importación requeridos para la importación de productos de origen no animal a España actualmente son:

- Fotocopia de la factura comercial.
- Fotocopia del conocimiento de embarque de la partida.
- Fotocopia de la declaración sumaria aduanera, excepto en el caso del teleproceso vía EDI, o de la documentación aduanera presentada.
- En su caso, el documento sanitario oficial expedido por la autoridad competente del país de origen que acredite el cumplimiento de los requisitos sanitarios establecidos en la legislación comunitaria (España, Ministerio de Sanidad, Consumo, y Bienestar Social, s.f.).

## **Fundamentación teórica**

En esta sección se explica la teoría y conceptos usados en la investigación, además de los capítulos que tendrá la presente tesis y de donde se obtendrá la información para cada una de ellas, por lo tanto, se inicia con la explicación del plan de negocios, sus componentes y de acuerdo con esta estructura del plan se continua con los conceptos necesarios para completar su estructura.

### **Definición de Plan de Negocios**

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. (Balanko-Dickson, 2008, pág. 6)

El plan de negocios es una herramienta de toma de decisiones que sirve para el diseño e infraestructura de una empresa, proyecto o línea de negocio, constituye un proceso sistemático que comprende varias fases desde el análisis de industria, estudio de mercado, plan operativo, plan de marketing y estudio financiero. Una vez realizados cada uno de los componentes anteriormente mencionados se determinará la factibilidad técnica y financiera para su ejecución.

### **Proceso del Plan de Negocios**

El proceso que se sigue para el presente Plan de Negocios es el explicado por (Balanko-Dickson, 2008) en su libro “Cómo generar un plan de negocios exitoso” en el mismo se lo define de la siguiente manera:

- Diagnóstico y análisis de la industria (PEST, PORTER)
- Análisis de mercado (Estudio de mercado)
- Estrategias de marketing
- Operaciones (Estudio técnico)
- Plan Financiero (Estudio financiero) (pág. 18)

Cada componente descrito será detallado con su respectiva fundamentación teórica y metodológica y adaptando de la mejor manera al presente plan de investigación.

## Estudio de Mercado

El estudio de mercado busca identificar los inductores de satisfacción del cliente, para lo cual parte por la contextualización de las necesidades y posteriormente se realiza un análisis de los gustos y preferencias que satisface estas necesidades (Alcaraz, 2011).

El proceso de estudio de mercado debe ser concebido con un proceso, esto quiere decir que es un esfuerzo permanente que se lo realiza con cierta periodicidad, con el objetivo de identificar los signos y cambios que se pueden presentar en un mercado, segmento o nicho determinado.

De acuerdo con Alcaraz (Kotler & Keller, 2012), un estudio de mercado debe considerar las siguientes actividades:



Figura 6 Proceso de Investigación de Mercado  
Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

“El estudio de mercado es la base del plan de negocio, dado que ubica de manera integral la demanda o necesidad de un producto o servicio en la sociedad, población, mercado, cliente o consumidor”. (Luna González, 2016, pág. 93)

## Consumo aparente

Según, (Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá, 2019)

La metodología de Consumo Aparente constituye una forma rápida y con menos intromisión en los hogares para conocer el consumo de los hogares. El uso de la compra de alimentos como estimación del consumo puede ser de mayor utilidad en familias con bajos ingresos, donde los desperdicios u otros destinos de los alimentos adquiridos son mínimos. (Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá, 2019)

## **Consumo recomendado**

El consumo recomendado es la parte más específica del consumo aparente, en esta se podría indicar que es el tamaño de mercado o segmento objetivo que puede pretender abarcar en un proyecto. (Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá, 2019)

## **Demanda insatisfecha**

De acuerdo con (Baca, 2013)

Es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo. (Baca, 2013)

La demanda insatisfecha del proyecto corresponde al segmento de mercado el cual no ha sido atendido por parte de la oferta.

## **Oferta exportable**

“Es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (exportadores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado”. (Baca, 2013, pág. 55)

Esto se podría entender como el número de personas en el exterior que está de acuerdo en adquirir un bien o servicio de otro país y este bien tiene un precio preestablecido en el mercado.

## **Investigación de mercado**

Según, (Luna González, 2016):

La investigación de mercado, ubicada también como análisis de mercado, estudio de mercado o investigación comercial, ha evolucionado con el paso del tiempo de acuerdo con el desarrollo de la industria y los negocios, en la actualidad se aplica una metodología que proporciona información con alto grado de confiabilidad para tener bases iniciales y emprender un negocio. (pág. 93)

Los objetivos de la investigación de mercados del plan de negocios presentan la siguiente estructura estratégica:

- Identificar y definir las oportunidades y debilidades de la función de mercadotecnia del proyecto.
- Generar acciones de mercadotecnia y formular controles para su seguimiento. (Luna González, 2016)

### **Cadena de Logística**

En un modelo de gestión de empresa de exportación es importante considerar el proceso de logística, como un proceso sustantivo ya que en este se centra parte de la razón de ser de la organización. La logística se define como el arte y la ciencia de obtener, fabricar y distribuir el material y el producto en el lugar y las cantidades apropiados, y la logística internacional se refiere a la gestión de estas funciones en una escala mundial (Chase & Jacobs, 2014). Dentro del proceso de logística internacional se analizan aspectos técnicos inherentes a la exportación como son:

- Incoterms,
- Contenerización,
- Paletización,
- Tipo de carga,
- Envase,
- Embalaje,
- Rutas de transporte,
- Medios de transporte.

### **Incoterm**

De acuerdo con Sangri (2014) “los incoterms, son un acrónimo del inglés internacional comercial “terms”, es decir; términos internacionales de comercio. En realidad, son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías, que se adquieren del exterior” (pág. 74).

En la venta de productos al exterior es importante determinar y negociar el incoterm bajo el cual se envía el producto desde destino a origen, ya que esto repercute

directamente sobre el costo del producto en destino, por tanto, en el precio de venta al consumidor, de igual manera repercute sobre el riesgo que puede asumir el vendedor y el comprador.

De acuerdo con (Gómez Aparicio, 2014) entre las principales características de los incoterms se tienen:

Son un lenguaje internacional para términos comerciales.

Facilitan las operaciones de comercio internacional y delimitan las obligaciones. Esto hace que el riesgo disminuya.

Se utilizan para aclarar los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre comprador y vendedor, reflejan la práctica actual en el transporte internacional de las mercancías. (pág. 62)



Figura 7 Incoterm FOB

Fuente: (Maitsa, s.f.)

## Contenerización

“La contenerización se refiere al método de transporte de mercancías en el cual se utilizan contenedores para almacenar y movilizar mercancías de un lugar a otro especialmente por vía aérea y terrestre” (Grupo Ibertransit, 2018).

## Transporte

De acuerdo con (Gómez Aparicio, 2014)

La función del transporte es el conjunto de actividades que nos permiten el traslado de los materiales y productos terminados de los proveedores a la empresa, y de ella a los clientes, de forma que lleguen a su destino en las condiciones pactadas. (pág. 150)

El medio de transporte que se requiere para la realización del presente plan de negocios para la exportación de granola artesanal a Madrid – España está determinado por el de tipo marítimo.

### **Transporte marítimo**

“El transporte marítimo es la acción de llevar personas o materiales por mar de un punto geográfico a otro a bordo de un barco, con un fin lucrativo”. (Gómez Aparicio, 2014, pág. 157)

### **Rutas de transporte**

De acuerdo con (Mecalux, 2014)

Las rutas de transporte y su proceso de planeación es un conjunto de actividades deriva en el alcance de las metas de ingresos que la organización requiere, sin entrar a valorar lo que influye una gestión desafortunada en la fidelización del cliente o en la imagen que pueda percibir éste de la compañía. Entregar tarde o mal un producto disminuye totalmente el nivel de servicio acordado y puede echar por tierra todo el camino recorrido hasta conseguir la confianza del cliente. (Mecalux, 2014)

### **Mix de marketing**

#### **Producto**

Para (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing , 2016):

Muchas personas creen que los productos son tangibles en todos los casos; sin embargo, técnicamente un producto es cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. (pág. 367)

Un producto es un bien tangible que se encuentra en el mercado para satisfacer una necesidad previamente identificada o creada por una persona, grupo de personas o empresas que atiende a deseos de los clientes y este, tiene un precio el cual, los clientes están dispuestos a pagar por él.

En cuanto a la clasificación de bienes del proyecto son bienes de compra, “son aquellos que el consumidor suele comparar respecto a su idoneidad, calidad, precio y estilo” (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing , 2016, pág. 369), un ejemplo de ello es que el presente plan de negocios pretende producir y comercializar granola artesanal para ser exportable a Madrid – España.

De acuerdo con, (Santesmases, 2014)

Por producto se entiende cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad. El término producto se utilizará, por lo tanto, de forma genérica, no incluyendo únicamente bienes materiales o tangibles, sino también servicios e ideas. (pág. 33)

### **Mezcla de productos**

El sistema o mezcla de productos (o surtido de productos) es el conjunto de todos los productos y artículos que ofrece un vendedor determinado, la mezcla actual de productos del proyecto se encuentra disponible y explicada en el capítulo tres del presente documento.

### **Fijación de precios de mezcla de productos (Precio)**

(Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing , 2016), hacen la siguiente sugerencia para la fijación de precios de la mezcla de productos:

Los especialistas en marketing deben modificar su lógica para fijar precios cuando el producto forma parte de una mezcla de productos. En la fijación de precios para mezclas de productos, la empresa busca un conjunto de precios que maximice la ganancia en la mezcla total. El proceso es difícil debido a que los diversos productos tienen demanda y costos que se relacionan entre sí y están sujetos a diferentes grados de competencia. Es posible distinguir seis situaciones que requieren la fijación de precios para mezclas de productos: fijación de precios de línea de productos; fijación de precios de características opcionales; fijación de precios de productos cautivos; fijación de precios en dos fases; fijación de precios de subproductos y fijación de precios para agrupamiento de productos. (pág. 386)

La estructura o estrategias de fijación de precios para la línea de productos (granola artesanal) se encuentra como desarrollo de uno de los componentes del mix de marketing, explicado en el capítulo dos del presente documento.

### **Nivel de precios**

“Al contar con un rango de niveles de precio, la empresa es capaz de cubrir una mayor área de mercado y de brindar a cada consumidor más opciones”. (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing , 2016, pág. 467). El nivel de precio del proyecto a rasgos generales es de dos tipos al por mayor y por menor.

De acuerdo con (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing , 2016):

La empresa debe decidir primero en dónde quiere ubicar su oferta de mercado. Cuanto más claras sean las metas de la empresa más fácil le será fijar el precio. En este sentido, cinco metas importantes son: supervivencia, maximización de las ganancias actuales, maximización de la participación de mercado, maximización del descremado del mercado y liderazgo de producto-calidad. (pág. 467)

### **Política de precios**

De acuerdo con (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing , 2016):

En las compañías pequeñas, por lo general es el jefe quien se encarga de fijar los precios. En las grandes empresas lo hacen los gerentes de división y de líneas de producto. Incluso en estos casos, la alta dirección es la responsable de establecer las metas y las políticas generales de fijación de precios y casi siempre las propuestas de las gerencias de menor jerarquía deben pasar por su aprobación. (pág. 464)

### **Comunicación de valor (Promoción)**

De acuerdo con (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing , 2016):

Las empresas deben comunicar de manera adecuada al mercado meta el valor que incorporan sus productos y servicios. Necesitarán un programa integrado de comunicación de marketing que maximice la contribución individual y colectiva de todas las actividades de comunicación, la organización necesita establecer programas de comunicación masiva que consistan en publicidad, promoción de ventas, eventos y relaciones públicas. También necesita utilizar los social media y las opciones móviles

y en línea para llegar a los consumidores en el lugar y el momento adecuados. Asimismo, deberá planificar comunicaciones más personales a través de marketing directo y de bases de datos, así como contratar, capacitar y motivar al personal de ventas. (pág. 29)

### **Diseño de los canales integrados de marketing (Plaza)**

El diseño de canales integrados de marketing para el proyecto se basa fundamentalmente, en el e-commerce, defino por (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing , 2016), como:

Con el surgimiento del e-commerce (ventas en línea) y el m-commerce (ventas a través de teléfonos móviles y tabletas), los consumidores compran en formas completamente nuevas. En la actualidad, las empresas deben crear y administrar sistemas de canal y redes de valor en constante evolución y cada vez más complejos. (pág. 514)

“Formalmente, los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores de un bien o servicio para su uso o consumo”. (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing , 2016, pág. 494)

### **Estudio Técnico**

Según (Baca, 2013)

El estudio técnico ayuda a verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende y así como también analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción. (pág. 96)

### **Tamaño de la planta**

De acuerdo con (Baca, 2013):

Para determinar el tamaño óptimo de la planta es necesario conocer con mayor precisión tiempos predeterminados o tiempos y movimientos del proceso, o en su defecto diseñar y calcular esos datos con una buena dosis de ingenio y de ciertas

técnicas. Si no se conocen estos elementos, el diseño de la planta viene a ser un arte más que un acto de ingeniería. (pág. 100)

El tamaño de la planta no es más que la capacidad instalada del proyecto, generalmente puede interpretarse o expresarse en volumen de unidades de producción (granola artesanal).

### **Localización óptima**

“El objetivo general de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta”. (Baca, 2013, pág. 110). De la localización óptima del proyecto, depende a que se consigan mejores resultados en términos de productividad y rentabilidad.

### **Proceso de producción**

De acuerdo con (Baca, 2013):

El proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura. (pág. 112)

En este apartado se determina el proceso productivo o de transformación de la mezcla de cereales en granola artesanal, conjunto de conocimientos, tecnología a utilizar y equipos y materiales necesarios para sus actividades agregadoras de valor.

### **Distribución de la planta**

“Una buena distribución de la planta es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores”. (Baca, 2013, pág. 116)

Con un buen planteamiento o distribución de planta para la producción de granola artesanal, se pretende conseguir operaciones menos costosas, todo esto enfocado a la estrategia competitiva de liderazgo en costos.

## **Identificación de los procesos clave de la empresa**

De acuerdo con (Baca, 2013):

Los promotores de la nueva unidad productiva reconocen la importancia de la utilización del enfoque de procesos para optimizar las operaciones en toda la empresa. En vez de sólo describir el organigrama que estará vigente desde el inicio de las operaciones, los planeadores del proyecto describen los principales procesos de cada área. (pág. 132)

Para la realización del presente proyecto, se contará con la representación gráfica del mapa de procesos y la descripción del catálogo de estos, sin embargo, para llegar a un mejor entendimiento del proceso productivo se levantará, modelará y documentará sus principales actividades.

## **Factores relevantes**

De acuerdo con (Baca, 2013):

En toda nación existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos. A esa norma le siguen una serie de códigos de la más diversa índole, como el fiscal, sanitario, civil y penal; finalmente, existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, casi siempre sobre los mismos aspectos. (pág. 140)

Esta sección contiene la tramitología necesaria tanto en origen y destino para poder realizar exportaciones, cumpliendo a cabalidad con los requisitos que se menciona para la obtención de los permisos necesarios para que la planta funcione dentro del Ecuador.

## **Determinación de costos**

De acuerdo con (Baca, 2013):

Costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud debido a su amplia utilización, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. (pág. 171)

El costo es cuánto representa una inversión que se va a realizar en el proyecto, para el presente plan de negocios se utilizará un sistema de coste que permita un análisis a detalle cuenta por cuenta y lograr construir a posteriori una adecuada herramienta para interpretar la información financiera.

### **Inversiones**

“La inversión comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo”. (Baca, 2013, pág. 175)

Corresponde al detalle de todas las adquisiciones de activos fijos o diferidos que son necesarios para la operación del proyecto y así también para el presente proyecto se presenta una estructura o cronograma de inversiones.

### **Punto de equilibrio**

De acuerdo con (Baca, 2013):

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos. Si los costos de una empresa sólo fueran variables, no existiría problema para calcular el punto de equilibrio. El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. (pág. 179)

El punto de equilibrio para el presente proyecto es nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. A partir de este punto se pueden identificar el rédito o ganancia del ejercicio financiero en cuanto a valores monetarios y cantidades.

### **Evaluación Financiera**

La evaluación financiera infiere la viabilidad de la propuesta de un negocio, considerando la información prevista desde el periodo pre operacional donde se realizan las inversiones requeridas para el funcionamiento de la empresa y la entrega del producto al cliente, así como también la información financiera ya en la fase de operación del negocio. En la evaluación financiera se generan los datos relacionados

con los ingresos estimados y proyectados que genera el negocio, los costos y gastos requeridos para la producción y envío de productos al cliente (Baca, 2013).

Para la evaluación financiera en el presente proyecto utiliza los llamados indicadores financieros, mediante su cálculo se determinan la viabilidad de un proyecto, los indicadores usados son el Valor actual neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) como se muestra a continuación.

**Tabla 3 Indicadores VAN y TIR**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Condición</b>
<b>VAN</b>	<b>Valor Actual Neto:</b> “es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca, 2013, pág. 208)	> 0 Viables = 0 Indiferente < 0 No viable
<b>TIR</b>	<b>Tasa Interna de Retorno:</b> “es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca, 2013).	> 0 Viables = 0 Indiferente < 0 No viable

Fuente: (Baca, 2013)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **Metodología general**

Los métodos de investigación que se presentan a lo largo del desarrollo de la presenta investigación descriptiva (Campos Ocampo, 2017) y este a su vez se divide en las rutas o métodos de investigación.

### **Nivel de estudio**

“Tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado. Definen y miden variables y las caracterizan, así como al fenómeno o planteamiento referido.

Cuantifican y muestran con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, problema, suceso, comunidad, contexto o situación”. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Con este nivel de estudio descriptivo pertenece a una definición con alcance de investigación de la ruta cuantitativa en donde los estudios de tipo descriptivo “son la base de las investigaciones correlacionales. Proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos”. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 106)

### **Modalidad de investigación**

La modalidad de investigación del proyecto se enmarca en actividades de investigación documental, (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), sugieren que, para este tipo de investigaciones se realicen cuando exista una dificultad para disponer de fuentes de información primarias ya sea por costes o localización geográfica, para este efecto se puede realizar consultas de fuentes secundarias tales como, investigaciones previas, libros, publicaciones y ensayos de carácter científico, tesis, foros, documentos oficiales y páginas de internet.

Así también se recurre a la utilización de publicaciones de revistas de negocios entre las principales se encuentran:

- Ekos Negocios
- América Economía
- Revista Líderes

### **Método**

El presente documento utiliza un método deductivo también conocido como “lógica del proceso (que guía la ruta) deductiva de lo general a lo particular en la ruta se transita de las leyes y la teoría a los datos y resultados” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 13).

### **Población y muestra**

Para la realización del presente plan de negocios no se utiliza estimaciones basadas en población o muestras, sin embargo, se emplea el cálculo del Consumo Nacional Aparente para estimar la demanda potencial del producto a exportar a Madrid-España.

## Metodología específica

Para el desarrollo de la propuesta de autor se establece la siguiente metodología específica:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Cadena logística
- Mix de marketing
- Estudio económico financiero

En el estudio de mercado se pretende determinar el CNA y la oferta de exportación de granola a Madrid – España) para este efecto, se inicia con la definición de la oferta y demanda, mediante el cálculo del Consumo Aparente, y la información de producción, exportaciones e importaciones en destino obtenida del repositorio (Trade Map, 2019).

Para el cálculo del consumo nacional aparente se emplea la siguiente fórmula:

### Ecuación 1 Fórmula Consumo Local Aparente

$$CNA = E_i + Q_n + M - X - E_f$$

Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de la Organización de Naciones Unidas , 2015, pág. 10)

Sin embargo, se puede simplificar este cálculo en caso de contar con existencias por la siguiente ecuación:

### Ecuación 2 Fórmula Consumo Local Aparente Simplificado

$$CNA = Q_n + M - X$$

Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de la Organización de Naciones Unidas , 2015, pág. 10)

Los pasos que comprende este apartado son:

- Determinación del CNA
- Determinación del consumo recomendado
- Identificación de la demanda insatisfecha
- Identificación de la oferta exportable

El estudio técnico de proyecto contará con los siguientes elementos:

- Diseño y desarrollo de la determinación del tamaño óptimo del negocio
- Definición del tamaño de mercado
- Programa de producción
- Localización óptima de la planta de producción
- Ingeniería del plan
- Adquisición de equipo y maquinaria
- Métodos de distribución
- Indicadores clave. (Luna González, 2016)

La determinación de incoterm que será utilizada para el presente proyecto es la cadena ubicada en el Grupo F de los Incoterms – FOB, de acuerdo con:

“FOB (Free on Board – franco a bordo): el vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un lugar de tránsito o un consignatario, pero el coste de transporte lo asume el comprador”. (Gómez Aparicio, 2014).

Se toma esta decisión puesto que, la cláusula incoterm FOB es una de las más usadas en comercio exterior. Normalmente, se utiliza con cargas en general de mercancías, no se usa con cargas a granel y su medio de transporte utilizado es barco a través de vías de acceso marítimo o fluvial. (Gómez Aparicio, 2014)

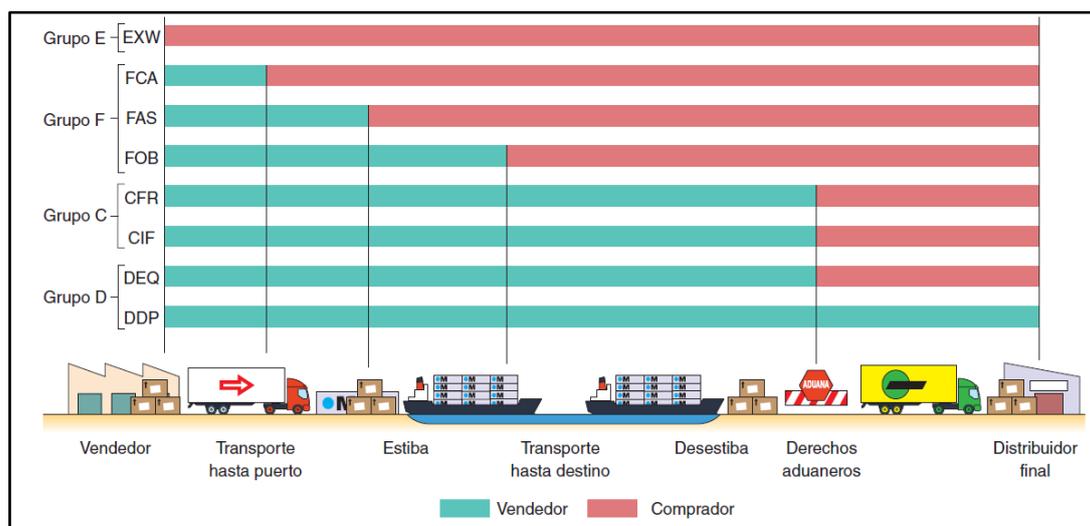


Figura 8 Alcance de Incoterms  
Fuente: (Gómez Aparicio, 2014, pág. 163)

De acuerdo con la anterior figura, es apreciable que con el grupo F, específicamente con la Cláusula o Incoterm FOB, la carga es responsabilidad del vendedor hasta su arribo al transporte de destino, mientras que, es responsabilidad del comprador una vez ingrese al puerto de destino. A continuación, se presentan los pasos o propuesta de cadena de logística del proyecto:

- **Tipo de carga:**

Full Container Load o también conocida como carga de contenedor completo

- **Envase, empaque y embalaje:**

El empaque que será de utilidad para la preservación de la granola artesanal es el de tipo Stand Up (fundas plásticas).

Una vez se cumpla con el empaque del producto se lo destinará para transporte en cajas cartón.

- **Certificado de calidad y certificado sanitario:**

Se pretende obtener todos los permisos de calidad y control sanitario.

- **Plan de estiba:**

Es medio por el cual se pretende tener una colocación de carga a bordo del medio de transporte a utilizar, con el fin de garantizar la máxima seguridad para su medio de transporte.

- **Unitarización:**

Se considera la unitarización a través de container.

- Contenerización
- Cubicaje
- Transporte
- Determinar el medio de transporte óptimo y a bajo costo
- Costos de transporte
- Documentos

Para el planteamiento de las estrategias de mercadotecnia o mix de marketing del presente proyecto es necesario esbozar la siguiente estructura:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Otra de las metodologías que plantea (Luna González, 2016) y que se aplica para el desarrollo de la solución a la problemática del presente documento es el estudio financiero en donde se analizan a detalle los siguientes subcomponentes:

- Determinación de ingresos
- Costos y gastos del proyecto
- Inversiones
- Depreciación y amortización
- Capital de trabajo
- Punto de equilibrio
- Estado de resultados
- Costo de capital
- Período de recuperación
- VAN, TIR, Relación Costo Beneficio (Luna González, 2016)

## CAPÍTULO I

### OFERTA EXPORTABLE DEL PROYECTO

#### 1.1. Análisis Contextual

En el análisis contextual o estado del arte, se realiza un análisis de la situación actual del objeto del estudio, para el caso de un plan de negocio se debe realizar un análisis del macro entorno y micro entorno del nicho ambiental en el cual se pretende ubicar el emprendimiento o empresa. Es importante destacar que en el caso de un plan de negocio para la exportación de productos se debe analizar el nicho ambiental tanto del país de origen como el país de destino.

Para el análisis del macro entorno se considera el análisis de las fuerzas externas que ejercen cierto grado de presión sobre la industria, como son: fuerzas políticas, fuerzas económicas, fuerzas sociales y tecnológicas. En tanto para el análisis de las fuerzas del micro entorno se considera el análisis de las fuerzas que ejercen presión directa sobre la industria como son: rivalidad de la industria, amenaza de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores y poder de negociación de proveedores (Thompson & Stickland III, 2018).

El análisis de las variables relacionadas con el macro entorno y micro entorno generan una importante base para identificar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar para el emprendedor tanto en el país de origen como en el país de destino.

## 1.1.1. Fuerza Económica

Tabla 4 Análisis Fuerza Económica

País	Variable	Análisis	Valoración	Oportunidad o amenaza
Ecuador	Ventas de la Industria	Las ventas de la industria de Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales. (C1061.21), reflejan un crecimiento constante de ventas desde el año 2006 hasta el año 2018, con una tasa promedio del 16,55%. No obstante, el crecimiento de ventas del año 2017 al 2018 reflejó un crecimiento del 6,23% representado la tasa de crecimiento más bajo desde el año 2007 (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2019). Esto reflejan una oportunidad ya que se puede asumir que el crecimiento de las ventas es consecuencia una mayor producción por una mayor demanda.	2	Oportunidad Menor
Ecuador	Exportaciones de Cereales	Ecuador exportó en el año 2018 \$1.343.000, cerca de 280 toneladas, bajo la partida 190410 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, teniendo como principal comprador Estados Unidos de América con ventas por \$917.000, cerca de 173 toneladas; en cuanto a España para el 2018 Ecuador vendió \$10.000, cerca de 4 toneladas (Trade Map, 2019).	5	Amenaza Importante
España	Ventas de Cereales	El mercado de cereales para el año 2018 reflejo un valor de ventas por \$468.300.000, y una tasa de crecimiento del 2,6% respecto al año 2017, reflejando una importante fuente de ingresos y aportación a la economía del país, así también se pronostica que el mercado de cereales continuará en crecimiento presentando para el año 2023 ventas iguales a \$515.100.000.	4	Amenaza Menor
España	Importaciones de Cereales	España importó \$151.299.000, cerca de 62.994 toneladas, bajo la partida 190410 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, teniendo como principal importador a Francia con ventas por \$52.759.000, cerca de 20.862 toneladas, al momento Ecuador no se registra como un importante importador de cereales a España.	5	Amenaza Importante

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

## 1.1.2. Fuerza Social

Tabla 5 Análisis Fuerza Social

País	Variable	Análisis	Valoración	Oportunidad o Amenaza
Ecuador	Patentes Registradas	En la actualidad se encuentran registradas 22.483 relacionadas con patentes de cereales, las mismas se concentran en la industria química y de alimentos, de estas la mayor participación está dada por patentes americanas alrededor del 59%, en cuanto a la unión europea representan el 9% de las patentes. La representatividad de patentes de cereales por parte de Ecuador es casi nula a nivel global (Web of Science, 2019).	5	Amenaza Importante
Ecuador	Índice de Competitividad	De acuerdo con el índice de competitividad ecuador se ubica en el puesto 86 de 140 países, considerando los aspectos con mayor problemática: institucionalidad, innovación y dinamismo empresarial (World Economic Forum, 2018).	4	Amenaza Importante
España	Índice de Competitividad	De acuerdo con el índice de competitividad ecuador se ubica en el puesto 26 de 140 países, considerando los aspectos con mayor fortaleza: infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud, sistema financiero. (World Economic Forum, 2018)	1	Oportunidad Importante
España	Estilo de Vida	De acuerdo con el índice de países saludables España se ubica en el primer lugar de 169 países destacando como principales destacando sus hábitos alimenticios y la predisposición realizar actividades físicas (Miller & Lu, 2019).	1	Oportunidad Importante

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 1.1.3. Fuerza Tecnológica e I&D

**Tabla 6 Análisis Fuerza Tecnológica e I&D**

País	Variable	Análisis	Valoración	Oportunidad o Amenaza
<b>Ecuador</b>	Innovación	El índice de innovación sitúa a España en el puesto 97 de 126 países evaluados, destacando a la institucionalidad, capital humano, investigación, infraestructura, conocimiento, tecnología y creatividad como los factores con menos adelanto para posicionarlo en este puesto (World Intellectual Property Organization, 2018).	5	Amenaza Importante
<b>Ecuador</b>	Tecnología en riego para agricultura	“En Ecuador apenas el 13.8% de la superficie bajo riego cuenta con riego tecnificado. Este tipo de tecnología permite a los pequeños agricultores optimizar el uso del agua y suministrar a los cultivos la cantidad necesaria de manera eficiente para su desarrollo, disminuyendo de esta forma el desperdicio de este valioso recurso que es cada vez más escaso” (Banco Mundial, 2018). La tecnificación de la agricultura en el Ecuador representa una problemática importante para empresas que dependen de estos insumos como materia prima para producir y comercializar sus productos.	5	Amenaza Importante
<b>España</b>	Innovación	El índice de innovación sitúa a España en el puesto 28 de 126 países evaluados, destacando a la institucionalidad, capital humano, investigación, infraestructura, conocimiento y tecnología como los factores de éxito para posicionarla en este puesto (World Intellectual Property Organization, 2018).	1	Oportunidad Importante
<b>España</b>	Logística de importación	Las megatendencias mundiales de tecnología han hecho aportes importantes a la industria de la logística, España es uno de los países que presenta una importante adhesión de las tecnologías emergentes a su industria logística destacándose: Cloud Computing, Voice Picking, Sistemas S&OP, CPFR y Wireless (Totalsafepack, 2018).	1	Oportunidad Importante

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

De acuerdo con el análisis desarrollado se puede evidenciar que para la industria de cereales se presentan mayores oportunidades en el aspecto político y social, no obstante, el factor económico presenta mayores amenazas y retos para las empresas y emprendimientos dentro de esta industria.

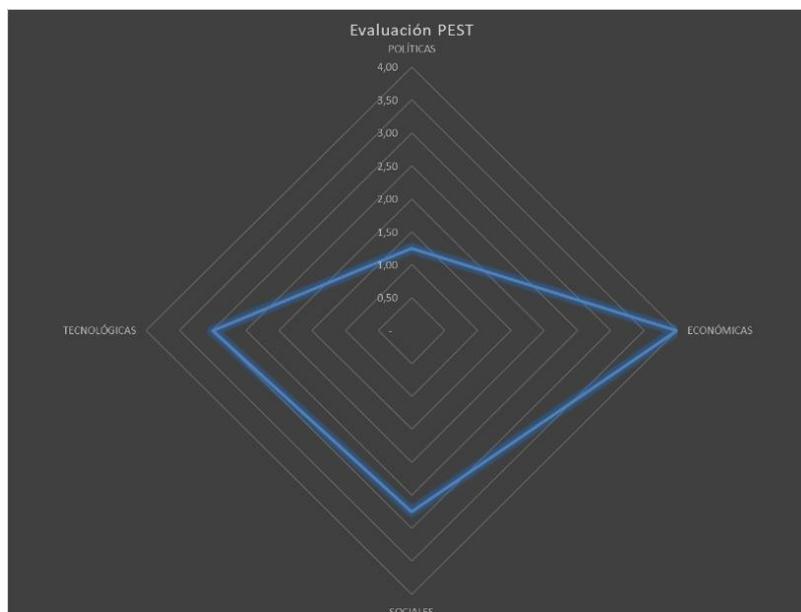


Figura 9 Análisis PEST  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

#### 1.1.4. Análisis de la Industria

Para realizar el análisis de la industria es importante identificar el código de CIU bajo cual operará la empresa, de esta manera se identificó el código C1061.21 Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2012). Adicionalmente para analizar el mercado a nivel internacional se identifica la partida arancelaria NANDINA 1904.10.00.00 productos a base de cereales obtenido por inflamado o tostado.

**Rivalidad, Amenaza o Poder de Negociación:** Alto, Medio o Bajo.

**Impacto:** Oportunidad o Amenaza

Tabla 7 Análisis Fuerzas de Porter

Variable	Análisis	Valoración	Oportunidad o Amenaza
<b>Fuerza</b>	Análisis	Valoración	Oportunidad o Amenaza
<b>Rivalidad de la Industria – Ecuador</b>	<p>De acuerdo con la Superintendencia de Compañías (Ecuador, Superintendencia de Compañías, valores y seguros, s.f.) se encuentran registradas 20 empresas bajo el código CIU C1061.21:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AGROINDUSTRIAL AGROINDUSTRIAS FOODTROPIC SOCIEDAD ANÓNIMA</li> <li>- AGROINSOLMAN S.A</li> <li>- ALIMENTOS CHAPARRITA S.A.</li> <li>- ALIMENTOS SALUDABLES ECUADOR ECUALIMFOOD S.A.</li> <li>- ALIMENTOS Y QUIMICOS ECUATORIANOS ALQUIMEC SA</li> <li>- BATTERY ALIMENTOS S.A.</li> <li>- CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.</li> <li>- CERELCO CIA. LTDA.</li> <li>- DISTRIBUIDORA GLOBAL DE ALIMENTOS DGA CIA. LTDA.</li> <li>- DULCENAC S.A., DULCERIA NACIONAL</li> <li>- ECUADORIAN SNACKS COMERCIALIZADORA PAVALSNACK S.A.</li> <li>- FIMOSCRI S.A.</li> <li>- FRUSEMAVAL CIA.LTDA.</li> <li>- GLOBALLIANCE S.A.</li> <li>- GRIFFITH FOODS S.A.S.</li> <li>- GUIMASNACKS CIA.LTDA.</li> <li>- HARISSALIMENTOS S.A.</li> <li>- INDUSTRIA ALIMENTICIA BLISSEC CIA.LTDA.</li> <li>- INDUSTRIA ALIMENTICIA MAURO CONDE KÓMIS S.A.</li> <li>- INDUSTRIA ALIMENTICIA MIKHUNA S.A.</li> </ul> <p>Lo que representan una alta concentración de empresas en esta industria, aumentando considerablemente el nivel de rivalidad.</p>	5 – Alta	Amenaza Importante
<b>Rivalidad de la Industria – España</b>	<p>En la industria de cereales se encuentra una importante concentración de empresas, concentrando en cuatro empresas la mayor participación de mercado 62,6%:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The Kellogg Company – 37,9%</li> <li>- Cereal Partners Worldwide 22,0%</li> <li>- Bright Food (Group) Co., Ltda. 1,9%</li> <li>- Pepsico 0,8% (MarketLine, 2019).</li> </ul> <p>Esto representa una rivalidad alta de la industria ya que en pocas empresas de concentra gran participación del mercado.</p>	5 – Alta	Amenaza Importante

<b>Amenaza de Nuevos Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el ingreso a esta industria se requiere la constitución de una empresa, para lo cual España presentan facilidades por lo cual el índice Doing Business la ubica en el puesto 30 (MarketLine, 2019).</li> <li>- Dentro de los requisitos para las empresas de esta industria en España requiere que el empaque de productos de cereal para el desayuno muestre el peso de los contenidos, una fecha de caducidad, información nutricional, una lista de ingredientes y declaraciones de alérgenos (MarketLine, 2019).</li> <li>- En España, las regulaciones de seguridad alimentaria se ajustan a las directivas y regulaciones proporcionadas por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) (MarketLine, 2019).</li> </ul> <p>Los requerimientos para la creación de empresas en España no son rigurosos por lo cual es fácil entrar alguna industria determinada, no obstante, las regulaciones emitidas por la comunidad europea pueden significar un limitante para ciertos sectores industriales.</p>	3 – Media	Amenaza Menor
---------------------------------------	---	-----------	---------------

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

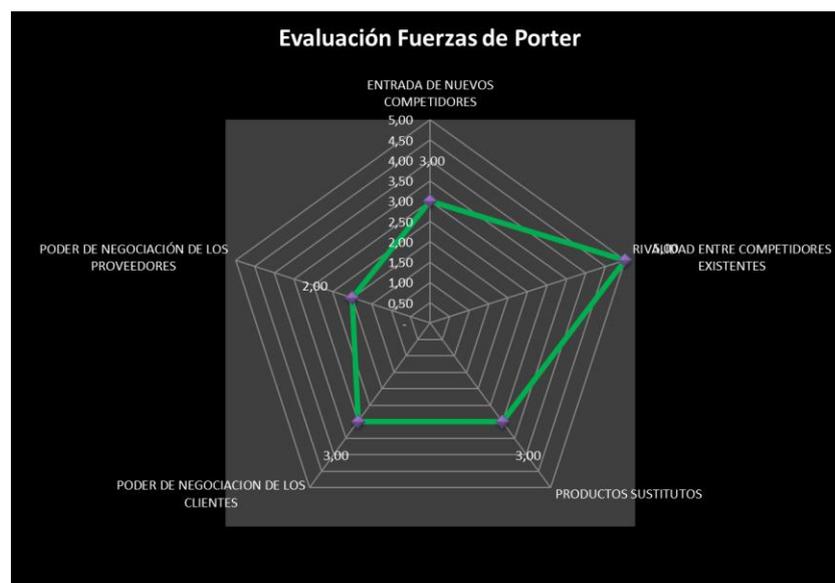


Figura 10 Telaraña de PORTER

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

De acuerdo con el análisis desarrollado se puede evidenciar que para la industria de cereales se presenta una amenaza importante por parte de la rivalidad de las empresas de la industria ya que existe una concentración importante de empresas tanto en Ecuador como en España, por otra parte, el poder de negociación de los proveedores presenta oportunidades ya que los insumos ofertados no sustentan un valor agregado.

## 1.2. Determinar la demanda insatisfecha y oferta exportable de la granola artesanal hacia Madrid – España

Para determinar el consumo de granola artesanal en el mercado español se identifica la oferta exportable mediante el cálculo del consumo aparente.

### 1.2.1. Cálculo del consumo aparente

#### Segmentación de la población

Para el cálculo del consumo recomendado se cuantifica la población económicamente activa española comprendida entre la edad de los 16 y 54 años, estimando que tienen la capacidad adquisitiva para comprar el producto. Para el caso de España la población económicamente activa se representa con las siglas EPA que significan Encuesta de la Población Activa, refiriéndose a la investigación que se realiza en el país para determinar el mercado laboral en relación con los ocupados, activos, parados e inactivos.

Para la proyección de la población económicamente activa a 5 años se utiliza el método de mínimos cuadrados, considerando los datos de la población del año 2015 hasta el 2018, proyectando la población desde el 2019 hasta el año 2024, con la información registrada se han realizado las operaciones respectivas para poder reemplazar la variable independiente en la ecuación  $Y=a+bx$ , obteniendo los siguientes datos:

**Tabla 8. Población económicamente activa de España**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>EPA</b>	<b>EPA Madrid</b>
2015	46.480.882	23.360.853	3.504.128,00
2016	46.444.832	23.142.240	3.471.336,00
2017	46.483.569	23.057.305	3.458.596,00
2018	46.593.236	23.019.668	3.452.951,00
<b>2019</b>	<b>46.723.749</b>	<b>22.924.651</b>	<b>3.438.698,00</b>
<b>2020</b>	<b>46.560.074</b>	<b>22.863.498</b>	<b>3.429.525,00</b>
<b>2021</b>	<b>46.552.972</b>	<b>23.088.700</b>	<b>3.463.305,00</b>
<b>2022</b>	<b>46.545.870</b>	<b>22.850.045</b>	<b>3.427.507,00</b>
<b>2023</b>	<b>46.538.768</b>	<b>22.796.238</b>	<b>3.419.436,00</b>
<b>2024</b>	<b>46.531.667</b>	<b>22.742.431</b>	<b>3.411.365,00</b>

Fuente: (España, Instituto Nacional de Estadísticas, s.f.)  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

## Exportaciones e Importaciones de Cereales

España se sitúa en el puesto 6 como exportador de cereales y en el puesto 10 como importador de cereales, reflejando un importante posicionamiento en esta industria. Para la proyección de las exportaciones e importaciones se utiliza el método de mínimos cuadrados, considerando los datos desde el año 2015 hasta el 2018, y proyectando los valores desde el año 2019 hasta el 2024 obteniendo los siguientes datos:

**Tabla 9. Importaciones y Exportaciones de cereales de España**

<b>Año</b>	<b>Importación TM</b>	<b>Exportación TM</b>
2015	51.934,00	59.465,00
2016	60.362,00	66.634,00
2017	55.164,00	73.478,00
2018	55.579,00	80.650,00
<b>2019</b>	<b>62.958,00</b>	<b>90.902,00</b>
<b>2020</b>	<b>65.831,00</b>	<b>112.670,00</b>
<b>2021</b>	<b>67.558,00</b>	<b>120.359,00</b>
<b>2022</b>	<b>69.284,00</b>	<b>128.048,00</b>
<b>2023</b>	<b>71.011,00</b>	<b>135.737,00</b>
<b>2024</b>	<b>72.737,00</b>	<b>143.426,00</b>

Fuente: (Trade Map, 2019)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

De acuerdo con los datos proyectados se observa que las importaciones de cereales en España van en incremento desde el año 2014 hasta año 2024, infiriendo que existe un mercado potencial para la exportación de cereales desde Ecuador.

## Consumo aparente

Para determinar el consumo aparente se suma la producción nacional del país de destino, más las importaciones y se disminuyen las exportaciones, de esta manera se obtiene la proyección en el consumo aparente desde el año 2019 hasta el año 2024, como se detalla a continuación:

Tabla 10. Cálculo del consumo aparente

Año	Producción Nacional TM	Importación TM	Exportación TM	Consumo Aparente TM
2014	69.300,00	51.934,00	59.465,00	61.769,00
2016	69.700,00	60.362,00	66.634,00	63.428,00
2017	70.100,00	55.164,00	73.478,00	51.786,00
2018	70.500,00	55.579,00	80.650,00	45.429,00
2019	71.000,00	62.958,00	90.902,00	43.056,00
<b>2020</b>	<b>72.220,00</b>	<b>65.831,00</b>	<b>112.670,00</b>	<b>25.381,00</b>
<b>2021</b>	<b>72.640,00</b>	<b>67.558,00</b>	<b>120.359,00</b>	<b>19.838,00</b>
<b>2022</b>	<b>73.060,00</b>	<b>69.284,00</b>	<b>128.048,00</b>	<b>14.296,00</b>
<b>2023</b>	<b>73.480,00</b>	<b>71.011,00</b>	<b>135.737,00</b>	<b>8.753,00</b>
<b>2024</b>	<b>73.900,00</b>	<b>72.737,00</b>	<b>143.426,00</b>	<b>3.211,00</b>

Fuente: (Trade Map, 2019)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### Déficit total

Para la definición del Déficit total de cereales se considera el consumo recomendado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura de 200 gramos de cereales diarios por persona, lo que representa 73 kilogramos por año.

Tabla 11. Población Total, por habitante y Déficit

Año	Población	EPA España	EPA Madrid	Déficit por Habitante Kg.	Déficit Total Madrid TM
2015	46.480.882,00	23.360.853,00	3.504.128,00	-71,67	-251.144,00
2016	46.444.832,00	23.142.240,00	3.471.336,00	-71,63	-248.666,00
2017	46.483.569,00	23.057.305,00	3.458.596,00	-71,88	-248.624,00
2018	46.593.236,00	23.019.668,00	3.452.951,00	-72,02	-248.698,00
2019	46.723.749,00	22.924.651,00	3.438.698,00	-72,07	-247.856,00
2020	46.560.074,00	22.863.498,00	3.429.525,00	-72,45	-248.485,00
<b>2021</b>	<b>46.552.972,00</b>	<b>23.088.700,00</b>	<b>3.463.305,00</b>	<b>-72,57</b>	<b>-251.345,00</b>
<b>2022</b>	<b>46.545.870,00</b>	<b>22.850.045,00</b>	<b>3.427.507,00</b>	<b>-72,69</b>	<b>-249.155,00</b>
<b>2023</b>	<b>46.538.768,00</b>	<b>22.796.238,00</b>	<b>3.419.436,00</b>	<b>-72,81</b>	<b>-248.975,00</b>
<b>2024</b>	<b>46.531.667,00</b>	<b>22.742.431,00</b>	<b>3.411.365,00</b>	<b>-72,93</b>	<b>-248.794,00</b>

Fuente: (Trade Map, 2019)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Para realizar el cálculo de déficit por habitantes en kilogramos se divide el consumo aparte de la población, ese valor se transforma de toneladas a kilogramos, posteriormente a ese valor se le resta 73 que son los kilogramos recomendados por la FAO de consumo por persona, ese resultado es el déficit por habitante, posteriormente ese valor se multiplica por la EPA de Madrid y se transforma a toneladas, obteniendo el Déficit Total en Madrid.

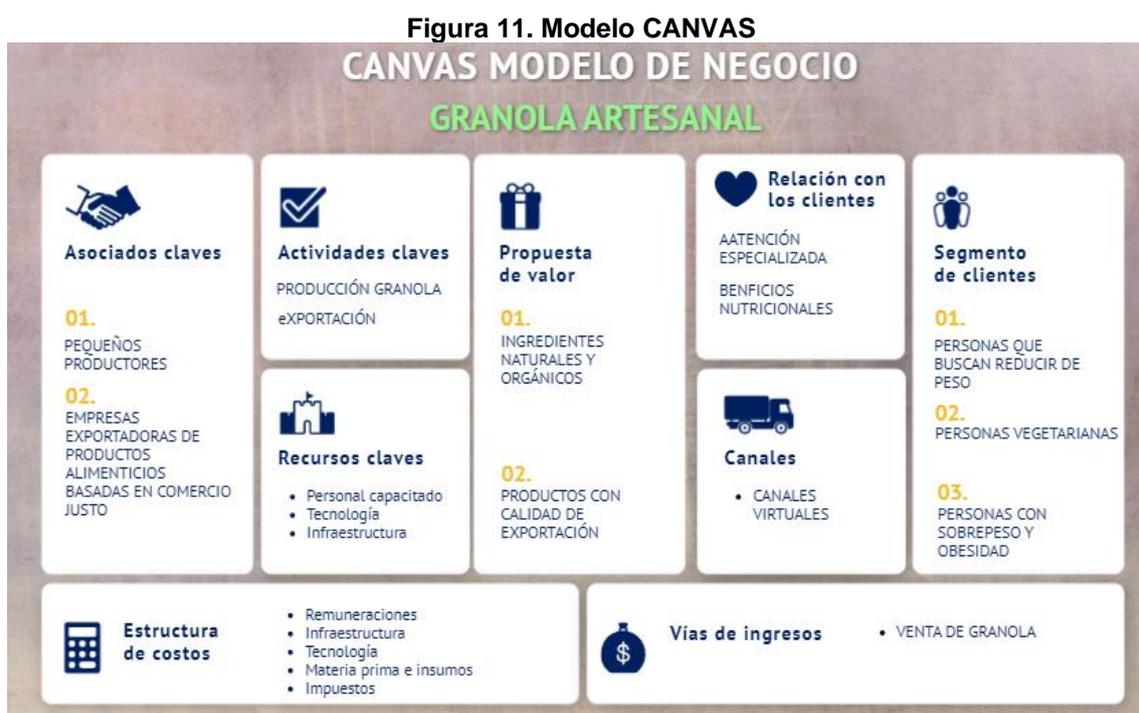
De acuerdo con los datos obtenidos se puede observar que existe déficit en España de acuerdo con el consumo de cereales para los años proyectados del 2020 al 2024, lo que brinda una importante oportunidad para el producto de acuerdo con las recomendaciones en la dieta diaria referente al consumo de cereales.

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO TÉCNICO

#### 2.1 Modelo de negocios

En base al estudio de mercado obtenido en el capítulo I, en este apartado se indica la propuesta de valor para el producto de granola artesanal, la cual es creada en base a materia prima de calidad, producido por pequeños productores lo que garantiza la inclusión de este grupo excluido pero sin olvidar la calidad, este modelo de negocios se lo realiza en base al llamado modelo “CANVAS”, el mismo que fue desarrollado por los autores Osterwalder y Pigneur, dicho modelo permite definir y crear modelos de negocios sumamente innovadores, basado en un lienzo o en un liego de 9 sectores, el modelo realizado para la empresa se muestra a continuación.



Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

#### 2.2. Capacidad instalada

Para el consumo del consumo recomendado se cuantifica la población española en las edades comprendidas entre los 5 y 40 años, y considerando el consumo recomendado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura de 200 gramos de cereales diarios por persona obteniendo así:

**Tabla 12 Consumo Recomendado**

<b>Año</b>	<b>Población España 5 - 40 años</b>	<b>Consumo por Persona Recomendado Año</b>	<b>Consumo Recomendado Toneladas</b>
<b>2014</b>	27.303.819,00	1.993.178.787.000,00	1.993.178,79
<b>2015</b>	26.921.764,00	1.965.288.772.000,00	1.965.288,77
<b>2016</b>	26.634.111,00	1.944.290.103.000,00	1.944.290,10
<b>2017</b>	26.395.231,00	1.926.851.863.000,00	1.926.851,86
<b>2018</b>	26.249.081,00	1.916.182.913.000,00	1.916.182,91

Fuente: (España, Instituto Nacional de Estadísticas, s.f.)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Con los valores obtenidos del consumo recomendado se determina el consumo local aparente, tal como se exhibe a continuación:

**Tabla 13 Consumo Local Aparente**

<b>Consumo Recomendado Toneladas</b>	<b>Producción Local Toneladas</b>	<b>Importaciones del País Toneladas</b>	<b>Exportaciones del País Toneladas</b>	<b>Consumo Local Aparente Toneladas</b>
<b>1.993.178,79</b>	69.300,00	52.084,00	59.172,00	2.055.390,79
<b>1.965.288,77</b>	69.700,00	61.038,00	67.305,00	2.028.721,77
<b>1.944.290,10</b>	70.100,00	55.308,00	74.620,00	1.995.078,10
<b>1.926.851,86</b>	70.500,00	56.543,00	81.482,00	1.972.412,86
<b>1.916.182,91</b>	71.000,00	62.994,00	91.780,00	1.958.396,91

Fuente: (Trade Map, 2019)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

A continuación, se realiza la proyección del consumo local aparente para 4 años, mediante el método de mínimo cuadrados, obteniendo así los siguientes resultados:

**Tabla 14 Proyección CNA**

<b>Año</b>	<b>Consumo Local Aparente Toneladas</b>
<b>2019</b>	1.876.851,76
<b>2020</b>	1.851.822,09
<b>2021</b>	1.826.792,43
<b>2022</b>	1.801.762,76

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

De acuerdo con la proyección existe una demanda potencial representativa no cubierta para la introducción de cereales a largo plazo. Para ello, se establece una

demanda insatisfecha basada en la capacidad instalada que se describe en el estudio técnico del presente proyecto.

### 2.3. Estudio técnico

El presente apartado comprende las partes que conforman el estudio técnico del proyecto, para el planteamiento de la ingeniería de este, (Baca, 2013) plantea la siguiente estructura:

- Objetivos de producción
- Especificaciones técnicas del producto
- Descripción del proceso
- Flujograma del proceso
- Requerimientos de tecnología
- Equipos e instalaciones
- Materia prima
- Identificación de proveedores
- Capacidad instalada
- Manejo de inventarios
- Ingeniería del proyecto (Baca, 2013, pág. 95)

#### 2.3.1. Objetivos de producción

El proyecto cuenta con los siguientes objetivos de producción, estableciendo metas plurianuales a corto, mediano y largo plazo:

**Tabla 15 Objetivos de producción del proyecto**

<b>Tipo de Objetivo</b>	<b>Descripción del Objetivo</b>
Corto Plazo	Incrementar las exportaciones en un 5% anual, de granola artesanal a España - Madrid durante el periodo 2020 – 2020 (un año)
Mediano Plazo	Incrementar las exportaciones en un 5% anual, de granola artesanal a España - Madrid durante el periodo 2021 – 2022 (tres años)
Largo Plazo	Incrementar las exportaciones en un 5% anual, de granola artesanal a España - Madrid durante el periodo 2023 – 2024 (cinco años)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Al final de proyecto se planea contar con un crecimiento plurianual del 25% de las ventas desde el primer año de operación de este.

### 2.3.2. Especificaciones técnicas del producto

A continuación, se presentan las especificaciones técnicas del producto a exportar a Madrid – España:

**Tabla 16 Especificaciones del producto a exportar**  
**Especificaciones del Producto**

<p>Mezcla de frutos secos y cereales para obtener granola artesanal (450 gramos de producto), a ser exportada a Madrid - España; cuyos ingredientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojuelas de avena,</li> <li>- Ralladura de coco,</li> <li>- Semillas de girasol,</li> <li>- Semillas de calabaza,</li> <li>- Semillas de sésamo (ajonjolí),             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasas,</li> <li>- Nueces,</li> <li>- Almendras,</li> <li>- Quinoa,</li> <li>- Azúcar morena.</li> </ul> </li> </ul>
--

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Una vez identificada la mezcla de cereales e ingredientes del proyecto se establece la descripción taxonómica y nutricional de la receta para elaborar granola artesanal con frutos secos:

**Tabla 17 Taxonomía Avena**

<b>Reino:</b>	<b>Plantae</b>
<b>División:</b>	Magnoliophyta
<b>Clase:</b>	Liliopsida
<b>Orden:</b>	Poales
<b>Familia:</b>	Aveneae
<b>Género:</b>	Avena
<b>Especie:</b>	A. sativa

Fuente: (Salud y Buenos Alimentos, s.f.)

<b>Aporte Nutricional 100 gr</b>		
<b>Energía</b> 350,50 Kcal	<b>Potasio</b> 311,50 mg	<b>Vitam. A</b> 0,00 µg
<b>Proteínas</b> 12,76 g	<b>Fósforo</b> 373,50 mg	<b>Vitam. B1</b> 0,62 mg
<b>Hidratos</b> 55,04 g	<b>Fibra</b> 7,62 g	<b>Vitam. B2</b> 0,15 mg
<b>Agua</b> 17,45 g	<b>Grasa</b> 7,12 g	<b>Vitam. B3</b> 3,51 mg
<b>Calcio</b> 67,50 mg	<b>Colesterol</b> 0,00 mg	<b>Vitam. B6</b> 0,58 mg
<b>Hierro</b> 5,00 mg	<b>AGS</b> 1,39 g	<b>Vitam. B9</b> 46,50 µg
<b>Yodo</b> 6,35 µg	<b>AGM</b> 2,59 g	<b>Vitam. B12</b> 0,00 µg
<b>Magnesio</b> 130,00 mg	<b>AGP</b> 2,96 g	<b>Vitam. C</b> 0,00 mg
<b>Cinc</b> 3,25 mg	<b>Carotenos</b> 0,00 µg	<b>Vitam. D</b> 0,00 µg
<b>Selenio</b> 5,05 µg	<b>Retinol</b> 0,00 µg	<b>Vitam. E</b> 1,17 µg
<b>Sodio</b> 7,20 mg		

Figura 12 Aporte Nutricional Avena  
Fuente: (Salud y Buenos Alimentos, s.f.)

**Tabla 18 Taxonomía Quinoa**

<b>Reino:</b>	<b>Plantae</b>
<b>División:</b>	Magnoliophyta
<b>Clase:</b>	Magnoliopsida
<b>Orden:</b>	Caryophyllales
<b>Familia:</b>	Amaranthaceae
<b>Género:</b>	Chenopodium
<b>Especie:</b>	C. Quinoa

Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.)

**Tabla 19 Taxonomía Coco**

<b>Reino:</b>	<b>Planta</b>
<b>División:</b>	Magnoliophyta
<b>Clase:</b>	Liliopsida
<b>Orden:</b>	Arecales
<b>Familia:</b>	Arecaceae, Arecoideae
<b>Género:</b>	Cocos
<b>Especie:</b>	C. nucifera

Fuente: (Salud y Buenos Alimentos, s.f.)

Tabla 20 Aporte Nutricional Quinua

Nutriente	Unidad	Valor por 100gr.
Agua	G	13,28
Energía	Kcal	368
Energía	KJ	1539
Proteína	g	14,12
Lípidos Totales (grasa)	g	6,07
Cenizas	g	2,38
Carbohidratos por diferencia	g	64,16
Fibra total dietaria	g	7,00
Almidón	g	52,22
Calcio, Ca	mg	47,00
Hierro, Fe	mg	4,57
Magnesio, Mg	mg	197
Fósforo, P	mg	457,00
Potasio, K	mg	563,00
Sodio, Na	mg	5,00
Zinc, Zn	mg	3,10
Cobre, cu	mg	0,59
Manganeso, Mn	mg	2033,00
Selenio, Se	µg	8,50

Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.)

Aporte Nutricional 100 gr		
<b>Energía</b> 508,50 Kcal	<b>Potasio</b> 519,50 mg	Vitam. A 0,00 µg
Proteínas 5,11 g	Fósforo 127,00 mg	Vitam. B1 0,05 mg
Hidratos 5,59 g	<b>Fibra</b> 11,35 g	Vitam. B2 0,03 mg
Agua 28,70 g	<b>Grasa</b> 49,25 g	Vitam. B3 1,60 mg
Calcio 21,50 mg	Colesterol 0,00 mg	Vitam. B6 0,08 mg
<b>Hierro</b> 2,95 mg	<b>AGS</b> 42,62 g	Vitam. B9 19,50 µg
Yodo 2,10 µg	AGM 2,87 g	Vitam. B12 0,00 µg
<b>Magnesio</b> 64,50 mg	AGP 1,09 g	Vitam. C 1,50 mg
Cinc 0,84 mg	Carotenos 0,00 µg	Vitam. D 0,00 µg
Selenio 6,55 µg	Retinol 0,00 µg	Vitam. E 0,99 µg
Sodio 31,50 mg		

Figura 13 Aporte Nutricional Coco

Fuente: (Salud y Buenos Alimentos, s.f.)

Tabla 21 Taxonomía Nuez

<b>Reino:</b>	<b>Plantae</b>
<b>División:</b>	Magnoliophyta
<b>Clase:</b>	Magnoliopsida
<b>Orden:</b>	Fagales
<b>Familia:</b>	Juglandaceae
<b>Género:</b>	Juglans
<b>Especie:</b>	J. regia

Fuente: (Salud y Buenos Alimentos, s.f.)

Aporte Nutricional 100 gr		
<b>Energía</b> 649,00 Kcal	<b>Potasio</b> 544,00 mg	<b>Vitam. A</b> 4,54 µg
<b>Proteínas</b> 14,42 g	<b>Fósforo</b> 409,00 mg	<b>Vitam. B1</b> 0,34 mg
<b>Hidratos</b> 4,40 g	<b>Fibra</b> 5,80 g	<b>Vitam. B2</b> 0,12 mg
<b>Agua</b> 12,90 g	<b>Grasa</b> 62,50 g	<b>Vitam. B3</b> 3,60 mg
<b>Calcio</b> 87,10 mg	<b>Colesterol</b> 0,00 mg	<b>Vitam. B6</b> 0,87 mg
<b>Hierro</b> 2,80 mg	<b>AGS</b> 6,83 g	<b>Vitam. B9</b> 77,00 µg
<b>Yodo</b> 2,06 µg	<b>AGM</b> 10,94 g	<b>Vitam. B12</b> 0,00 µg
<b>Magnesio</b> 120,50 mg	<b>AGP</b> 41,69 g	<b>Vitam. C</b> 2,60 mg
<b>Cinc</b> 2,70 mg	<b>Carotenos</b> 27,24 µg	<b>Vitam. D</b> 0,00 µg
<b>Selenio</b> 5,50 µg	<b>Retinol</b> 0,00 µg	<b>Vitam. E</b> 3,48 µg
<b>Sodio</b> 2,40 mg		

Figura 14 Aporte Nutricional Nuez

Fuente: (Salud y Buenos Alimentos, s.f.)

Tabla 22 Taxonomía Pasas

<b>Reino:</b>	<b>Plantae</b>
<b>División:</b>	Magnoliophyta
<b>Clase:</b>	Magnoliopsida
<b>Orden:</b>	Vitales
<b>Familia:</b>	Vitaceae
<b>Género:</b>	Vitis
<b>Especie:</b>	N/A

Fuente: (Salud y Buenos Alimentos, s.f.)

<b>Aporte Nutricional 100 gr</b>		
<b>Energía</b> 309,00 Kcal	<b>Potasio</b> 782,00 mg	Vitam. A 5,00 µg
Proteínas 2,46 g	Fósforo 111,00 mg	Vitam. B1 0,12 mg
<b>Hidratos</b> 69,30 g	<b>Fibra</b> 6,50 g	Vitam. B2 0,06 mg
Agua 21,20 g	Grasa 0,50 g	Vitam. B3 0,68 mg
Calcio 80,00 mg	Colesterol 0,00 mg	<b>Vitam. B6</b> 0,25 mg
Hierro 2,30 mg	AGS 0,16 g	Vitam. B9 10,00 µg
Yodo 2,00 µg	AGM 0,14 g	Vitam. B12 0,00 µg
Magnesio 41,00 mg	AGP 0,14 g	Vitam. C 1,00 mg
Cinc 0,25 mg	Carotenos 30,00 µg	Vitam. D 0,00 µg
Selenio 7,30 µg	Retinol 0,00 µg	Vitam. E 0,12 µg
Sodio 21,00 mg		

Figura 15 Aporte Nutricional Nuez  
Fuente: (Salud y Buenos Alimentos, s.f.)

#### 2.3.4. Descripción del proceso

El presente proyecto dispone de dos tipos de procesos sustantivos o agregadores de valor, estos están compuestos por actividades de producción y comercialización de granola artesanal con destino Madrid – España.

#### 2.3.5. Flujograma del proceso

La metodología utilizada en la representación gráfica de los procesos productivos y comerciales es la de diagrama SIPOC:

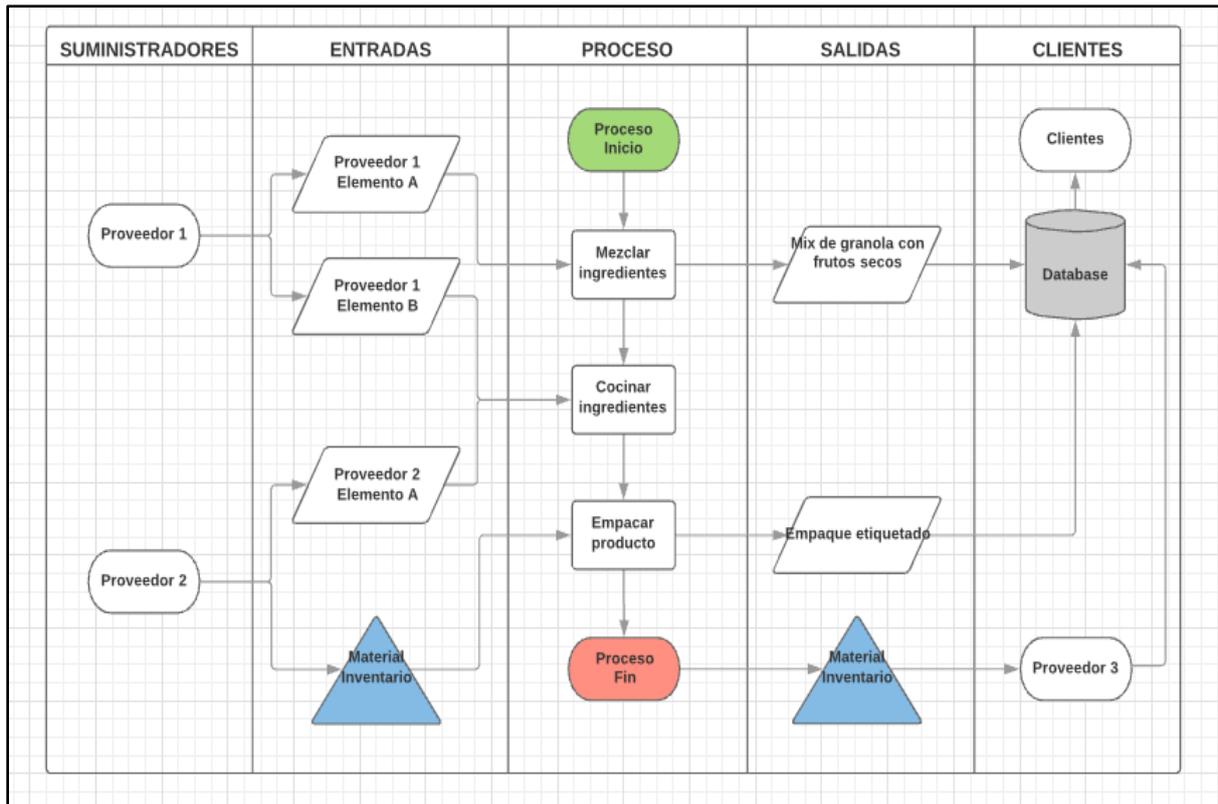


Figura 16 Diagrama SIPOC Proceso Productivo  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

El proceso productivo tiene dos proveedores, cuyas entradas son las materias primas directas e indirectas descritas en el estudio técnico del proyecto, el alcance del proceso inicia con la mezcla de ingredientes, seguido por la cocción de estos y finaliza con el empaque del producto; las salidas son la mezcla de granola con frutos secos y el empaque con la etiqueta y finalmente, se establece un sistema de gestión de clientes para su posterior fidelización. El responsable del proceso es el jefe de producción y los roles que intervienen en este son los técnicos operarios.

### 2.3.6. Requerimientos de Tecnología

De acuerdo con el flujo de actividades del proceso productivo para el proyecto se requiere de la cocción de alimentos por medio de la utilización de una cocina industrial a gas, de estas existe una gran cantidad de marcas y precios en el mercado local y así también hay disponibilidad de sustitutos (cocinas de inducción), la evaluación del proceso productivo se describe a continuación:

**Tabla 23 Evaluación de tecnología del proyecto**  
**Evaluación de la tecnología**

<p><b>Tecnología y características:</b>  Cocción: Cocina industrial</p> <p><b>Disponibilidad de esta:</b>  Disponibilidad de marcas y existencias en el mercado local</p> <p><b>Condiciones especiales de uso:</b>  Cocina a gas</p> <p><b>Aspectos técnicos especiales de la tecnología:</b>  N/A</p> <p><b>Posibilidades de copiado:</b>  Materiales e insumos de cocina (sustitutos)</p>
---

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 2.3.7. Equipos e instalaciones

Entre los equipos e instalaciones que se requieren para la ejecución del proyecto se pueden enlistar los siguientes:



Figura 17 Equipos e instalaciones del proyecto  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 2.3.8. Materia prima

La mezcla de cereales y frutos secos descritos en especificaciones técnicas del producto se encuentra conformada por los siguientes ingredientes:

**Tabla 24 Materia prima requerida**

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>
Hojuelas de avena	150 (gramos)
Ralladura de coco	30 (gramos)
Semillas de girasol	10 (gramos)
Semillas de zambo	10 (gramos)
Semillas de ajonjolí	10 (gramos)
Pasas	50 (gramos)
Nueces	50 (gramos)
Almendras	50 (gramos)
Quinua	40 (gramos)
Azúcar morena	50 (gramos)
Funda stand up con zipper	1 (unidad)
Caja de cartón (por cada 12 envolturas)	1 (unidad)
Etiqueta	1 (unidad)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 2.3.9. Identificación de proveedores

Los principales proveedores para el proyecto están compuestos por el Mercado Mayorista; Mercado Ñaquito y Forma Estudio (impresión), todos estos con domicilio dentro del Distrito Metropolitano de Quito; a continuación, se hace una relación entre la materia prima requerida y el proveedor seleccionado:

**Tabla 25 Proveedores del proyecto**

<b>Materia Prima</b>	<b>Proveedor</b>
Hojuelas de avena	Mercado Mayorista
Ralladura de coco	Mercado Mayorista
Semillas de girasol	Mercado Mayorista
Semillas de zambo	Mercado Mayorista
Semillas de ajonjolí	Mercado Mayorista
Pasas	Mercado Mayorista
Nueces	Mercado Mayorista
Almendras	Mercado Mayorista
Quinua	Mercado Mayorista
Azúcar morena	Mercado Mayorista
Funda stand up con zipper	Mercado Ñaquito
Caja de cartón	Mercado Ñaquito
Etiqueta	Forma Estudio

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 2.3.10. Capacidad instalada

Para la estimación o cálculo de la capacidad instalada del proceso productivo del proyecto se toma en referencia la capacidad de trabajo de la máquina empacadora que es de 40 unidades (empaques) por hora y el 85% de una jornada diaria de trabajo de 8 horas, con esta base se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 26 Capacidad instalada del proyecto**

<b>Capacidad Instalada = Producción real de acuerdo con recursos</b>				
<b>Número de Productos / Hora</b>	<b>Máquina</b>	<b>Horas por Día</b>	<b>Número de Días Trabajados</b>	<b>Total Capacidad Instalada</b>
40.00	1.00	6.80	260	70,720.00

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

La capacidad instalada del proyecto para el año de operación uno es de 70,720 unidades, con un crecimiento anual del 5%.

### 2.3.11. Manejo de inventarios

El manejo de inventarios del proyecto toma datos de referencia a la inflación acumulada del año 2019, una política de contar con al menos el 10% de productos terminados como inventario; y un 100% de inventarios en materias primas:

**Tabla 27 Manejo de inventarios del proyecto**

<b>Datos inventarios</b>		
Inflación acumulada	0.71%	
Inventario Productos Terminados	10.00%	Para el próximo año
<b>Inventario Productos en Proceso</b>	0.00%	
<b>Inventario Materia Prima</b>	100.00%	cada mes

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 2.3.12. Ingeniería del proyecto

#### Localización del proyecto

La localización del proyecto dispone de dos dimensiones:

- Macro localización
- Micro localización

En cuanto a la macro localización el proyecto se encuentra dentro del territorio continental del Ecuador en la Sierra Centro.

Finalmente, la micro localización del proyecto se encuentra definida por la matriz que lleva el mismo nombre, con la que se establece una evaluación de varias locaciones para establecer la ubicación óptima:

**Tabla 28 Matriz de microlocalización**

Microlocalización							
Factor	Ponderación	Machachi		Pedro Moncayo		Quito	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Disponibilidad de insumos	30%	10	3	3	0.9	8	2.4
Mano de obra directa	35%	6	2.1	4	1.4	5	1.75
Servicios básicos	15%	5	0.75	4	0.6	8	1.2
Vías de acceso	10%	8	0.8	2	0.2	4	0.4
Infraestructura	10%	7	0.7	6	0.6	5	0.5
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>7.35</b>		<b>3.7</b>		<b>6.25</b>	

Fuente: (Baca, 2013)

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

En base a los resultados de la matriz de micro localización, la locación óptima para establecer la planta de producción es la ciudad de Machachi (Cantón Mejía), ubicado en la Provincia de Pichincha o zona 2 (Zonificación Senplades).

### **Misión del proyecto**

Ser una marca con reconocimiento y posicionamiento internacional, que se caracterice por satisfacer las necesidades alimenticias del segmento de mercado de los residentes de Madrid España, con productos con precios competitivos, tecnología y procesos productivos que cumplan con los estándares de calidad en manipulación alimenticia.

### **Visión del proyecto**

Hasta el año 2025 ser una marca posicionada en los hogares madrileños, así también alcanzar el reconocimiento de la comunidad como un producto de calidad, que aplique estudios de satisfacción de clientes constantes, con preocupación por clientes y proveedores.

## Principios y valores

Los principales principios y valores del proyecto son:

- Honradez
- Calidad de producto
- Responsabilidad
- Empatía
- Preocupación por clientes externos
- Preocupación por clientes internos

## Objetivos estratégicos

Entre los objetivos estratégicos que se formulan para el desarrollo del presente documento de investigación están:



Figura 18 Objetivos estratégicos del proyecto  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Cabe señalar que al ser un producto de consumo diario se pretende establecer una estrategia competitiva genérica de liderazgo en costos, en el apartado del mix de marketing se especifica la estructura o estrategia de precios del proyecto.

## Objetivos financieros

Al igual que los objetivos estratégicos, se formulan los siguientes objetivos financieros del proyecto:

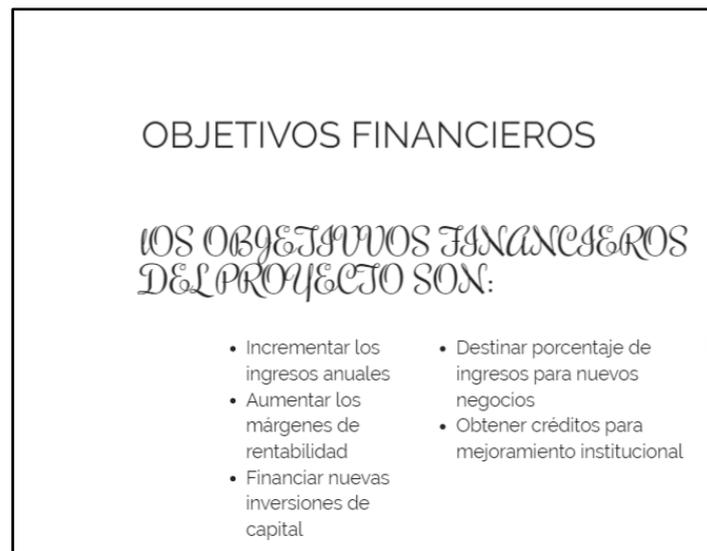


Figura 19 Objetivos financieros del proyecto  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### Estructura organizacional

Los niveles jerárquicos ejecutivos, directivos y operativos del proyecto se encuentran asociados con los siguientes cinturones:

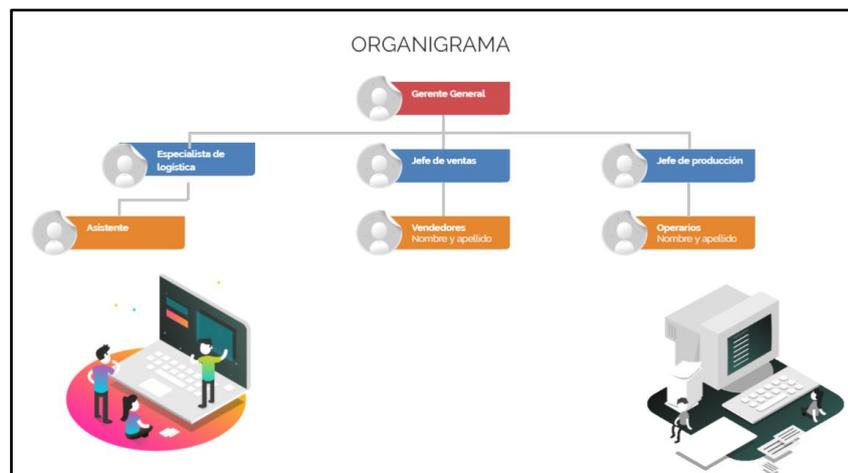


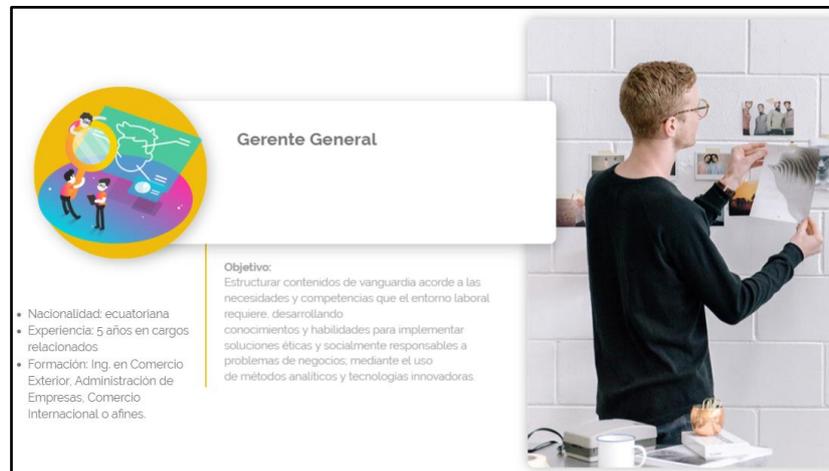
Figura 20 Organigrama  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

La estructura organizacional del proyecto cuenta con una dirección ejecutiva o gerencial general y a nivel de macro procesos tres unidades de negocio:

- Logística
- Ventas
- Operaciones

## Descripción de puestos

El Gerente General de la empresa debe contar con los siguientes requisitos mínimos de perfil de cargos o competencias:



**Gerente General**

- Nacionalidad: ecuatoriana
- Experiencia: 5 años en cargos relacionados
- Formación: Ing. en Comercio Exterior, Administración de Empresas, Comercio Internacional o afines.

**Objetivo:**  
Estructurar contenidos de vanguardia acorde a las necesidades y competencias que el entorno laboral requiere, desarrollando conocimientos y habilidades para implementar soluciones éticas y socialmente responsables a problemas de negocios, mediante el uso de métodos analíticos y tecnologías innovadoras.

Figura 21 Perfil Gerente General  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Las jefaturas departamentales se caracterizan por los siguientes perfiles de cargos:



**Jefes departamentales**

<b>Jefatura Administrativa</b>	<p><b>Título tercer nivel en administración o afines</b> Actividades y costos relacionados con el desarrollo de la gestión por procesos. Actividades y costos relacionados con el desarrollo de proyectos de factibilidad. De dos a tres años de experiencia en cargos similares.</p>
<b>Jefe de Logística</b>	<p><b>Tercer nivel en negocios internacionales o afines</b> Perfil de liderazgo democrático. Actividades de negociación y seguimiento de logística interna y externa. Actividades de inteligencia de negocios.</p>
<b>Jefe de operaciones</b>	<p><b>Tercer nivel o especialista en procesos productivos</b> Control de procesos productivos Análisis de calidad, tiempos y movimientos Control estadístico y análisis de la variabilidad de calidad</p>

Figura 22 Perfiles de jefaturas  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Los operarios, asistentes y niveles jerárquicos inferiores tienen un perfil de cargos simplificado dependiendo del departamento o unidad estratégica de negocios a la que pertenezca, como experiencia en puestos similares es de uno a dos años y formación académica cursando últimos semestres en las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Ventas y Comercio Exterior.

## Estructura legal del proyecto

El proyecto pretende ser constituido bajo la figura legal de Compañía Limitada, esta a su vez, debe cumplir con todos los requisitos legales para su constitución, así como también con los requisitos legales para la exportación de granola artesanal con destino Madrid – España:



Figura 23 Requisitos legales del proyecto  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

## 2.4. Plan de logística

La cadena de logística que será utilizada para el presente proyecto es la cadena ubicada en el Grupo F de los Incoterms – FOB, de acuerdo con:

“FOB (Free on Board – franco a bordo): el vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un lugar de tránsito o un consignatario, pero el coste de transporte lo asume el comprador”. (Gómez Aparicio, 2014)

A continuación, se presentan los pasos o propuesta de cadena de logística del proyecto:

### 2.4.1. Tipo de carga:

Full Container Load o también conocida como carga de contenedor completo, esta modalidad o tipo de carga se caracteriza por (...) “vendedor o expedidor es el

responsable de llenar el contenedor y de sufragar los correspondientes gastos. Pero el contenido de un contenedor sellado no puede verificarse desde fuera". (Centro de Comercio Internacional, 2007)

#### **2.4.2. Envase, empaque y embalaje:**

El empaque que será de utilidad para la preservación de la granola artesanal es el de tipo Stand Up (fundas plásticas).

Según el sitio web (Bolsas para Café, 2018):

Las bolsas Stand Up se fabrican con cremalleras que aseguran que después de cada uso, el embalaje se selle de nuevo para que la granola se mantenga seca y fresca. Esto hace que sea más fácil abrir, sellar y sacar la granola de la bolsa de embalaje. Las cremalleras no solo lo hacen hermético, sino que también evitan la contaminación del contenido. (pág. 1)

Una vez se cumpla con el empaque del producto se lo destinará para transporte en cajas cartón.

#### **2.4.3. Certificado de calidad y certificado sanitario:**

Se pretende obtener todos los permisos de calidad y control sanitario que permitan realizar la importación del producto (granola artesanal) al destino Madrid – España. Como, por ejemplo: el certificado fitosanitario que expide Agrocalidad.

#### **2.4.4. Plan de estiba:**

Es medio por el cual se pretende tener una colocación de carga a bordo del medio de transporte a utilizar, con el fin de garantizar la máxima seguridad para su medio de transporte, para este efecto se debe considerar las siguientes variables de la carga: tiempos y movimientos de carga y descarga, destino de la carga, tipo de contenido de la carga, dimensiones y peso de la carga; etc.

#### **2.4.5. Unitarización:**

Se considera la unitarización a través de container.

#### 2.4.6. Contenerización:

La contenerización es un aspecto clave a determinar cuando el modelo de gestión de una empresa considera la comercialización de productos al exterior, ya que de esta depende la cantidad de productos a colocar en el destino final, la presencia de marca, así como la preservación de las características y calidad de los productos exportados. De esta manera el container sugerido para el envío de la granola artesanal por sus características es container seco de 40 pies, mediante el cual se pueden enviar hasta 44.000 kg de producto y ayuda a preservar las características de este.

Tamaño	Peso Kg.			Dimensiones internas mm		
	Peso bruto	Tara	Carga útil	Longitud	Ancho	Alto
20 pies	24,000	2,200	21,800	5,902	2,350	2,392
40 pies	30,480	3,800	26,680	12,032	2,350	2,390
Tamaño	Puertas Abiertas mm		Vol.			
	Ancho	Altura	Capacidad			
20 pies	2,341	2,280	33.2			
40 pies	2,338	2,280	67.6			

Figura 24 Información Container  
Fuente: (Grupo Ibertransit, 2018)

#### 2.4.7. Cubicaje:

Es el proceso de acomodar la carga dentro del contenedor aprovechando sus dimensiones para optimizar el espacio versus el volumen de la carga.

#### 2.4.8. Transporte:

Operador logístico tipo 1PL que se caracteriza por ser un transportista autónomo “unidad más pequeña de externalización logística” (Gómez Aparicio, 2014, pág. 150). Además, el modo de transporte que se utilizará para la ejecución del proyecto es de tipo marítimo.

#### 2.4.9. Determinar el medio de transporte óptimo y a bajo costo:

Para la ejecución del presente plan de negocios se emplea el medio de transporte de tipo marítimo. Transporte individual de tipo marítimo con plataformas logísticas tales

como “áreas logísticas de almacenamiento y distribución” (Gómez Aparicio, 2014, pág. 152)

#### 2.4.10. Costos de transporte:

La estructura de costos del proyecto se encuentra determinada por los siguientes elementos:



Figura 25 Costo logístico  
Adaptado desde: (Gómez Aparicio, 2014, pág. 180)

#### 2.4.11. Documentos:

- Guía de remisión o autorización administrativa
- Póliza de seguro
- Forma o tipo de pago
- Invoice o factura comercial
- Certificado de origen (en caso de requerir)

## 2.5. Mix de marketing

### 2.5.1. Producto

#### Branding



Figura 26 Marca del proyecto  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

#### Envase



Figura 27 Envase del producto  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

#### Etiqueta

A continuación, se presenta el formato o modelo de etiqueta del producto, adicionalmente, se contará con la semaforización y así también con el código de barras de este:



Figura 28 Etiqueta del producto  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### Mantra de marca

*“Mezcla de cereales selectos que te harán flipar”.*

### 2.5.2. Precio

La estrategia de precio del proyecto se basa en una estructura de costos y gastos más adicionalmente un margen de rentabilidad del 35%, adicionalmente, se formula un precio psicológico en 5.99€:



Figura 29 Estrategia de precio del proyecto  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 2.5.3. Plaza

La estrategia de plaza o nivel del canal de distribución del proyecto es de nivel 4, a continuación, se presenta su estructura:



Figura 30 Canal de distrución del proyecto  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 2.5.4. Promoción

Factores que afectan en la mezcla promocional se construyen en base a variables tanto del entorno externo como del interno del proyecto, entre los principales se pueden encontrar:

- Factores meta o de mercado
- Naturaleza o tipo del producto
- Ciclo de vida del producto o etapa en la que se encuentre
- Presupuesto disponible

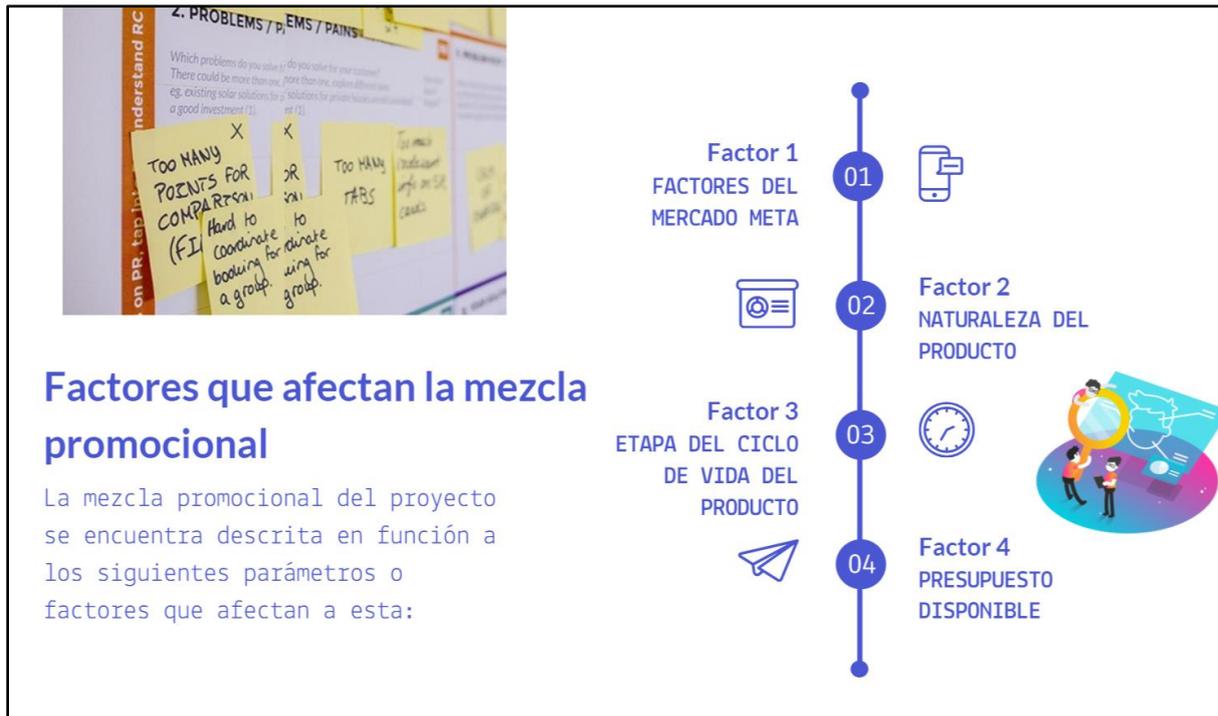


Figura 31 Factores que afectan la mezcla promocional  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

De la misma manera, el presente proyecto pretende contar con la siguiente mezcla promocional:



Figura 32 Mezcla promocional  
Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

## CAPÍTULO III

### ESTUDIO FINANCIERO

La estructura del estudio económico financiero del proyecto comprende los siguientes apartados:

- Ingresos proyectados a cinco años
- Descripción de materia prima requerida
- Descripción de inventarios
- Análisis de sueldos
- Análisis de inversiones
- Análisis de costos y gastos
- Estado de situación financiera
- Estado de pérdidas y ganancias
- Indicadores financieros
- Punto de equilibrio

#### 3.1. Ventas y costos de materias primas

**Tabla 29 Ingresos proyectados**

Año	1	2	3	4	5
<b>Cantidad Proyectada de Ventas</b>	70,720.00	74,256.00	77,969.00	81,868.00	85,962.00
<b>Precio de Venta</b>	5.66 €	5.70 €	5.74 €	5.78 €	5.82 €
<b>Total Ingresos</b>	400,409.57 €	423,415.10 €	447,743.56 €	473,471.85 €	500,678.67 €

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Para el año uno de acuerdo con la capacidad instalada del proyecto es de 70,720 unidades de granola artesanal (450 gramos), con un precio de venta de €5.66; para los años posteriores se estima un crecimiento de 5% en las ventas y, el incremento del precio se considera con una inflación acumulada del 0.71%.

Tabla 30 Materias primas

Materia prima directa	Insumo (Gr. x Paquete)	Costo Unitario (Gr. o unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de Gr. x Paquete	Costo total de insumo
Hojuelas de avena	150.00	0.27 €	1.00	150.00	0.27 €
Ralladura de coco	30.00	0.17 €	1.00	30.00	0.17 €
Semillas de girasol	10.00	0.10 €	1.00	10.00	0.10 €
Semillas de zambo	10.00	0.09 €	1.00	10.00	0.09 €
Semillas de ajonjolí	10.00	0.05 €	1.00	10.00	0.05 €
Pasas	50.00	0.27 €	1.00	50.00	0.27 €
Núces	50.00	0.51 €	1.00	50.00	0.51 €
Almendras	50.00	0.51 €	1.00	50.00	0.51 €
Quínua	40.00	0.12 €	1.00	40.00	0.12 €
Azúcar morena	50.00	0.08 €	1.00	50.00	0.08 €
<b>Materiales indirectos</b>					
Bolsa de plástico etiquetada	1	0.65 €	1	1.00000	0.65 €
Caja de Cartón	1	0.01 €	1	1.00000	0.01 €
<b>TOTAL</b>					<b>2.82 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Las materias primas requeridas para el proyecto basan su estructura en materiales directos (ingredientes o mezcla del producto) y, materiales indirectos empaques, etiquetado y cajas para su transportación.

Tabla 31 Inventario en unidades

Inventario	AÑO					
	UNIDADES	1	2	3	4	5
Inventario Inicial			7,072.00	7,426.00	7,797.00	8,187.00
(+) Unidades Producidas	77,792.00		74,610.00	78,340.00	82,258.00	86,372.00
(-) Unidades Proyectadas Venta	70,720.00		74,256.00	77,969.00	81,868.00	85,962.00
(=) Inventario Final		7,072.00	7,426.00	7,797.00	8,187.00	8,597.00

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

La política de inventarios en unidades del proyecto es de un 10% para productos terminados, no se dispone de política de inventarios de productos en proceso y, un 100% de inventarios en existencias para materias primas.

Para el inventario del proyecto para el primer año de operación en EUR de unidades producidas o producto terminado es de €19,918.36; para los siguientes años del proyecto se hace una estimación o crecimiento del 0.71%, tomando como referente la tasa de inflación acumulada.

**Tabla 32 Inventario en EUR**

Inventario	AÑO					
	Dólares	1	2	3	4	5
Inventario Inicial	- €	19,918.36 €	20,915.40 €	21,960.33 €	23,058.77 €	23,058.77 €
(+) Unidades Producidas	219,101.95 €	211,631.80 €	222,211.98 €	233,325.41 €	244,994.80 €	244,994.80 €
(-) Unidades Proyectadas Venta	199,183.59 €	209,142.77 €	219,600.47 €	230,582.04 €	242,112.83 €	242,112.83 €
(=) Inventario Final	19,918.36 €	20,915.40 €	21,960.33 €	23,058.77 €	24,213.54 €	24,213.54 €

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

**Tabla 33 Políticas cuentas por pagar**

CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES		
Políticas de Cuentas Por Pagar	Contado	70%
	30 días	30%

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

La política de cuentas por pagar a proveedores es de pago al contado un 70% de las compras y crédito a 30 días por un 30% de estas.

**Tabla 34 Descripción cuentas por pagar a proveedores**

Cuentas	Año				
	1	2	3	4	5
Cuentas por pagar iniciales	- €	3,593.82 €	3,471.29 €	3,644.83 €	3,827.12 €
(+) Cuentas por pagar del período MP	177,472.58 €	171,421.76 €	179,991.70 €	188,993.58 €	198,445.79 €
(-) Pagos	173,035.76 €	170,730.04 €	178,963.20 €	187,913.58 €	197,311.76 €
(=) Cuentas por pagar finales	4,436.81 €	4,285.54 €	4,499.79 €	4,724.84 €	4,961.14 €

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

La política de cuentas por cobrar igualmente que con cuentas por pagar es de contado el 70% de las ventas y a crédito 30% a 30 días.

Tabla 35 Políticas de cuentas por cobrar

CUENTAS POR COBRAR		
Políticas de Cuentas Por Pagar	Contado	70%
	30 días	30%

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Tabla 36 Descripción cuentas por cobrar

Cuentas	Año				
	1	2	3	4	5
Cuentas por cobrar Inicial	- €	6,567.72 €	6,945.07 €	12,969.62 €	18,271.51 €
(+) Cuentas por cobrar del periodo	324,331.75 €	342,966.23 €	362,672.29 €	383,512.20 €	405,549.72 €
(-) Cobranzas	316,223.46 €	340,959.79 €	353,605.48 €	373,924.39 €	395,410.98 €
(=) Cuentas por cobrar finales	8,108.29 €	8,574.16 €	16,011.87 €	22,557.42 €	28,410.26 €

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 3.2. Análisis salarial

Con la definición de los ingresos, proyección de ventas y costos de producción se procede a realizar el análisis de sueldos y salarios de los cargos y roles que conforman el capital humano del proyecto, el equipo de trabajo está conformado por:

- Gerente General (1)
- Jefe de Producción (1)
- Operarios (2)
- Especialista en logística (1)
- Asistente (1)
- Jefe de ventas (1)
- Vendedores (2)

La estructura de sueldos se compone por el sueldo base, proyección anual (cinco años), aportación patronal o personal al IESS y beneficios de ley:

**Tabla 37 Análisis de sueldos**

DETALLE	No. Personas	Sueldo Base	Sueldo Anual	IESS 9.45% Personal	IESS 11.15% Patronal	4to.	3er.	Vacaciones	F.de Reserva	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Producción Operaciones	3	319.14 €	3,829.68 €	361.90 €	427.01 €	1,444.14 €	319.14 €	159.57 €	319.14 €	24,045.61 €	26,318.08 €	26,504.94 €	26,693.12 €	26,882.64 €
MOD	2	319.14 €	3,829.68 €	361.90 €	427.01 €	1,444.14 €	319.14 €	159.57 €	319.14 €	9,789.94 €	10,692.53 €	10,768.45 €	10,844.90 €	10,921.90 €
Operarios	2	319.14 €	3,829.68 €	361.90 €	427.01 €	319.14 €	319.14 €	159.57 €	319.14 €	9,789.94 €	10,692.53 €	10,768.45 €	10,844.90 €	10,921.90 €
MOI	1									14,255.68 €	15,625.55 €	15,736.49 €	15,848.22 €	15,960.74 €
Jefe de Producción	1	972.00 €	11,664.00 €	1,102.25 €	1,300.54 €	319.14 €	972.00 €	486.00 €	972.00 €	14,255.68 €	15,625.55 €	15,736.49 €	15,848.22 €	15,960.74 €
<b>GASTO</b>														
Administración	3	2,425.14 €	29,101.68 €	2,750.11 €	3,535.85 €	2,233.98 €	2,425.14 €	1,212.57 €	2,425.14 €	36,020.09 €	39,713.42 €	39,995.39 €	40,279.36 €	40,565.34 €
Gerente General	1	1,458.00 €	17,496.00 €	1,653.37 €	2,125.76 €	319.14 €	1,458.00 €	729.00 €	1,458.00 €	21,398.90 €	23,842.99 €	24,012.28 €	24,182.76 €	24,354.46 €
Asistente	1	319.14 €	3,829.68 €	361.90 €	465.31 €	319.14 €	319.14 €	159.57 €	319.14 €	4,933.27 €	5,346.27 €	5,384.22 €	5,422.45 €	5,460.95 €
Especialista de logística	1	648.00 €	7,776.00 €	734.83 €	944.78 €	319.14 €	648.00 €	324.00 €	648.00 €	9,687.92 €	10,524.17 €	10,598.89 €	10,674.14 €	10,749.93 €
Ventas	3	972.00 €	11,664.00 €	1,102.25 €	1,417.18 €	1,914.84 €	972.00 €	486.00 €	972.00 €	19,694.99 €	21,629.70 €	21,783.27 €	21,937.93 €	22,093.69 €
Jefe de Ventas	1	648.00 €	7,776.00 €	734.83 €	944.78 €	319.14 €	648.00 €	324.00 €	648.00 €	9,687.92 €	10,784.13 €	10,860.69 €	10,937.81 €	11,015.46 €
Vendedores	2	324.00 €	3,888.00 €	367.42 €	472.39 €	319.14 €	324.00 €	162.00 €	324.00 €	10,007.06 €	10,845.57 €	10,922.58 €	11,000.13 €	11,078.23 €
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>3,716.28 €</b>	<b>44,595.36 €</b>	<b>4,214.26 €</b>	<b>5,380.04 €</b>	<b>5,592.96 €</b>	<b>3,716.28 €</b>	<b>1,858.14 €</b>	<b>3,716.28 €</b>	<b>79,760.70 €</b>	<b>87,661.20 €</b>	<b>88,283.60 €</b>	<b>88,910.41 €</b>	<b>89,541.67 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 3.3. Inversiones

**Tabla 38 Inversión y depreciación**

Año de Inversión	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Cuenta	Activo Centro de Costo	Vida Útil	Valor de Rescate	Valor a Depreciar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Robot de cocina	1.00	2,025.00 €	2,025.00 €	Maquinaria	Activos Fijos Operacionales	10	202.5	1,822.50 €	2,025.00 €	-	-	-	-
1	Balanza electrónica	2.00	324.00 €	648.00 €	Maquinaria	Activos Fijos Operacionales	10	64.8	583.20 €	648.00 €	-	-	-	-
1	Mesas de acero quirúrgico	3.00	324.00 €	972.00 €	Maquinaria	Activos Fijos Operacionales	10	97.2	874.80 €	972.00 €	-	-	-	-
1	Máquina flow pack	1.00	9,954.90 €	9,954.90 €	Maquinaria	Activos Fijos Operacionales	10	995.49	8,959.41 €	9,954.90 €	-	-	-	-
1	Cocina industrial	1.00	972.00 €	972.00 €	Maquinaria	Activos Fijos Operacionales	10	97.2	874.80 €	972.00 €	-	-	-	-
1	Tinas de acero quirúrgico	2.00	324.00 €	648.00 €	Maquinaria	Activos Fijos Operacionales	10	64.8	583.20 €	648.00 €	-	-	-	-
1	Computadores	5.00	648.00 €	3,240.00 €	Equipos de Computación	Activos Fijos Administrativos	3	0	3,240.00 €	3,240.00 €	-	-	-	-
1	Computadores	3.00	648.00 €	1,944.00 €	Equipos de Computación	Activos Fijos de Vtas.	3	0	1,944.00 €	1,944.00 €	-	-	-	-
1	Vehículo	1.00	20,250.00 €	20,250.00 €	Vehículos	Activos Fijos Administrativos	5	2025	18,225.00 €	20,250.00 €	-	-	-	-
1	Menaje de Cocina	1.00	1,620.00 €	1,620.00 €	Maquinaria	Activos Fijos Operacionales	10	162	1,458.00 €	1,620.00 €	-	-	-	-
4	Computadores	5.00	648.00 €	3,240.00 €	Equipos de Computación	Activos Fijos de Vtas.	3	0	3,240.00 €	-	-	-	3,240.00 €	-
4	Computadores	3.00	648.00 €	1,944.00 €	Equipos de Computación	Activos Fijos de Vtas.	3	0	1,944.00 €	-	-	-	1,944.00 €	-
<b>47,457.90 €</b>								0	47,457.90 €	-	-	-	-	-

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 3.4. Costos de producción

Tabla 39 Datos de producción

Datos Producción		
Mantentimiento	5%	1,005.17 €
Seguros	4%	804.13 €
Alimentación \$ / persona	-	-
Inflación	0.71%	
Agua Planta	40.50 €	486.00 €
Luz Plata	81.00 €	972.00 €

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Tabla 40 Costos de producción

Detalle	Costo de Producción				
	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios (MD/MI)	24,045.61 €	26,318.08 €	26,504.94 €	26,693.12 €	26,882.64 €
Materia Prima	219,101.95 €	211,631.80 €	222,211.98 €	233,325.41 €	244,994.80 €
Otros Cost. Prod					
Servicios Básicos Producción	1,458.00 €	1,458.00 €	1,458.00 €	1,458.00 €	1,458.00 €
Alimentación Personal	- €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento de Planta	1,005.17 €	1,012.30 €	1,012.30 €	1,012.30 €	1,012.30 €
Seguros Maquinaria	804.13 €	804.13 €	804.13 €	804.13 €	804.13 €
Depreciaciones	1,809.30 €	1,809.30 €	1,809.30 €	1,809.30 €	1,809.30 €
<b>= Costo de Producción</b>	<b>248,224.16 €</b>	<b>243,033.62 €</b>	<b>253,800.65 €</b>	<b>265,102.27 €</b>	<b>276,961.18 €</b>
+ Inventario Inicial					
Productos Terminados	- €	19,918.36 €	20,915.40 €	21,960.33 €	23,058.77 €
<b>= Producción Disponible</b>	<b>248,224.16 €</b>	<b>262,951.98 €</b>	<b>274,716.05 €</b>	<b>287,062.60 €</b>	<b>300,019.95 €</b>
- Inventario Final					
Productos Terminados	19,918.36 €	20,915.40 €	21,960.33 €	23,058.77 €	24,213.54 €
<b>= Costo productos vendidos</b>	<b>246,414.86 €</b>	<b>241,224.32 €</b>	<b>251,991.35 €</b>	<b>263,292.97 €</b>	<b>275,151.88 €</b>
Unidad Producidas	77,792.00 €	74,610.00 €	78,340.00 €	82,258.00 €	86,372.00 €
<b>Costo por unidad</b>	<b>3.19 €</b>	<b>3.52 €</b>	<b>3.51 €</b>	<b>3.49 €</b>	<b>3.47 €</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>0.63 €</b>	<b>0.71 €</b>	<b>0.68 €</b>	<b>0.65 €</b>	<b>0.62 €</b>
<b>Gastos Ventas</b>	<b>0.37 €</b>	<b>0.40 €</b>	<b>0.38 €</b>	<b>0.37 €</b>	<b>0.36 €</b>
<b>Costo y Gasto Total</b>	<b>4.19 €</b>	<b>4.63 €</b>	<b>4.57 €</b>	<b>4.51 €</b>	<b>4.45 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Los costos de producción son un resumen de costos de materias primas, servicios básicos (costos) de producción, mantenimiento, seguros y depreciaciones de los activos tangibles e intangibles.

### 3.5. Gastos administrativos

**Tabla 41 Datos de producción**

Datos Producción		
Seguros	4%	2,232.13 €
Alimentación \$ / persona	-	-
Inflación	0.71%	
Agua Planta		- €
Luz Plata	40.50 €	486.00 €
Internet	24.30 €	291.60 €
Patente	81.00 €	81.00 €
Limpieza	32.40 €	388.80 €
Utiles de Oficina	40.50 €	486.00 €
Arriendo	1,215.00 €	14,580.00 €

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

**Tabla 42 Gastos administrativos**

Gasto Administrativo					
Detalle	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios	36,020.09 €	39,713.42 €	39,995.39 €	40,279.36 €	40,565.34 €
Utiles de Oficina	40.50 €	40.79 €	41.08 €	41.37 €	41.66 €
Arriendo	14,580.00 €	14,580.00 €	14,580.00 €	14,580.00 €	14,580.00 €
Limpieza	388.80 €	391.56 €	394.34 €	397.14 €	399.96 €
Luz, Agua, Telefono	777.60 €	777.60 €	777.60 €	777.60 €	777.60 €
Permiso y Patentes	81.00 €	81.00 €	81.00 €	81.00 €	81.00 €
Alimentación Admin.					
Internet	360.00 €	376.20 €	393.13 €	410.82 €	429.31 €
Seguros	2,232.13 €	2,232.13 €	2,232.13 €	2,232.13 €	2,232.13 €
<b>Totales</b>	<b>54,480.13 €</b>	<b>58,192.70 €</b>	<b>58,494.67 €</b>	<b>58,799.42 €</b>	<b>59,107.00 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Para los gastos administrativos se consideran los rubros de sueldos, insumos de oficina, renta, mantenimiento (arriendos), servicios básicos, internet y seguros. Todo ello, con un crecimiento del 0.71% de la inflación acumulada.

### 3.6. Gastos de ventas

**Tabla 43 Datos insumos gastos de ventas**

Datos		
Alimentación / persona	2.00 €	1,440.00 €
Transporte	1%	

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

**Tabla 44 Gastos de ventas**

Gasto Ventas					
Detalle	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios	19,694.99 €	21,629.70 €	21,783.27 €	21,937.93 €	22,093.69 €
Transporte (distribución)	2,191.02 €	2,116.32 €	2,222.12 €	2,333.25 €	2,449.95 €
Viáticos y Movilización	1,440.00 €	1,440.00 €	1,440.00 €	1,440.00 €	1,440.00 €
Alimentación Vtas.	1,440.00 €	1,440.00 €	1,440.00 €	1,440.00 €	1,440.00 €
Publicidad	4,960.00 €	3,729.54 €	3,800.40 €	3,872.61 €	3,946.19 €
<b>Totales</b>	<b>29,726.01 €</b>	<b>30,355.56 €</b>	<b>30,685.79 €</b>	<b>31,023.79 €</b>	<b>31,369.83 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Para los gastos de ventas se consideran en un 2.00€ por persona y el transporte el 1% como provisión de ventas, los sueldos de este apartado son de la fuerza de ventas.

### 3.7. Capital de trabajo

**Tabla 45 Cálculo capital de trabajo**

Calculo Capital de Trabajo			
Detalle	Monto	Costo/Gasto día	Capital de Trabajo
Costos de Producción	248,224.16 €	689.51 €	20,685.35 €
Gasto de Administración	54,480.13 €	151.33 €	4,540.01 €
Gasto de Vtas.	29,726.01 €	82.57 €	2,477.17 €
<b>Total</b>	<b>332,430.30 €</b>	<b>923.42 €</b>	<b>27,702.52 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

**Tabla 46 Capital de trabajo operacional y de ventas**

<b>Capital de Trabajo Operacional</b>	<b>20,685.35 €</b>
<b>Capital de Trabajo Admis. y Ventas</b>	<b>7,017.18 €</b>
	<b>27,702.52 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 3.8. Estado fuentes y usos

**Tabla 47 Estructura de capital deuda**

<b>Estructura Capital Deuda</b>	
Propio	50%
L/P	50%
Razón Deuda Capital	1

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

**Tabla 48 Detalle y montos de inversiones**

Inversiones Tangibles	49,403.33 €	24,701.67 €	24,701.67 €
Inversiones Intangible	1,500.00 €	750.00 €	750.00 €
Capital de Trabajo	27,702.52 €	13,851.26 €	13,851.26 €
<b>Total</b>	<b>78,605.86 €</b>	<b>39,302.93 €</b>	<b>39,302.93 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

**Tabla 49 Amortización crédito**

<b>Amortización Crédito</b>	
Valor de la Deuda	39,302.93 €
Tasa	11.40%
Periodos	60
<b>Cuota</b>	<b>862.40 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

El monto de inversión necesario para iniciar el proyecto es de 78,605.86 € de estos se plantea disponer el 50% como capital propio y el 50% restante como financiamiento con inversión. La tasa de interés de la deuda es fijada al 11.40% de acuerdo con las tasas de endeudamiento del mercado local (Ecuador) y su periodo de pagos mensualizado a 60 periodos (5 años).

Tabla 50 Tabla de amortizaciones

Cuota	Saldo Inicial	Cuotas	Intereses	Amortización de Capital	Saldo Final
1	39,302.93 €	862.40 €	373.38 €	489.02 €	38,813.90 €
2	38,813.90 €	862.40 €	368.73 €	493.67 €	38,320.23 €
3	38,320.23 €	862.40 €	364.04 €	498.36 €	37,821.87 €
4	37,821.87 €	862.40 €	359.31 €	503.09 €	37,318.78 €
5	37,318.78 €	862.40 €	354.53 €	507.87 €	36,810.91 €
6	36,810.91 €	862.40 €	349.70 €	512.70 €	36,298.21 €
7	36,298.21 €	862.40 €	344.83 €	517.57 €	35,780.64 €
8	35,780.64 €	862.40 €	339.92 €	522.49 €	35,258.15 €
9	35,258.15 €	862.40 €	334.95 €	527.45 €	34,730.70 €
10	34,730.70 €	862.40 €	329.94 €	532.46 €	34,198.24 €
11	34,198.24 €	862.40 €	324.88 €	537.52 €	33,660.72 €
12	33,660.72 €	862.40 €	319.78 €	542.63 €	33,118.10 €
13	33,118.10 €	862.40 €	314.62 €	547.78 €	32,570.32 €
14	32,570.32 €	862.40 €	309.42 €	552.98 €	32,017.34 €
15	32,017.34 €	862.40 €	304.16 €	558.24 €	31,459.10 €
16	31,459.10 €	862.40 €	298.86 €	563.54 €	30,895.56 €
17	30,895.56 €	862.40 €	293.51 €	568.89 €	30,326.66 €
18	30,326.66 €	862.40 €	288.10 €	574.30 €	29,752.36 €
19	29,752.36 €	862.40 €	282.65 €	579.75 €	29,172.61 €
20	29,172.61 €	862.40 €	277.14 €	585.26 €	28,587.35 €
21	28,587.35 €	862.40 €	271.58 €	590.82 €	27,996.52 €
22	27,996.52 €	862.40 €	265.97 €	596.44 €	27,400.09 €
23	27,400.09 €	862.40 €	260.30 €	602.10 €	26,797.99 €
24	26,797.99 €	862.40 €	254.58 €	607.82 €	26,190.17 €
25	26,190.17 €	862.40 €	248.81 €	613.60 €	25,576.57 €
26	25,576.57 €	862.40 €	242.98 €	619.42 €	24,957.15 €
27	24,957.15 €	862.40 €	237.09 €	625.31 €	24,331.84 €
28	24,331.84 €	862.40 €	231.15 €	631.25 €	23,700.59 €
29	23,700.59 €	862.40 €	225.16 €	637.25 €	23,063.34 €
30	23,063.34 €	862.40 €	219.10 €	643.30 €	22,420.04 €
31	22,420.04 €	862.40 €	212.99 €	649.41 €	21,770.63 €
32	21,770.63 €	862.40 €	206.82 €	655.58 €	21,115.05 €
33	21,115.05 €	862.40 €	200.59 €	661.81 €	20,453.24 €
34	20,453.24 €	862.40 €	194.31 €	668.10 €	19,785.14 €
35	19,785.14 €	862.40 €	187.96 €	674.44 €	19,110.70 €
36	19,110.70 €	862.40 €	181.55 €	680.85 €	18,429.85 €
37	18,429.85 €	862.40 €	175.08 €	687.32 €	17,742.53 €
38	17,742.53 €	862.40 €	168.55 €	693.85 €	17,048.68 €
39	17,048.68 €	862.40 €	161.96 €	700.44 €	16,348.24 €
40	16,348.24 €	862.40 €	155.31 €	707.09 €	15,641.15 €
41	15,641.15 €	862.40 €	148.59 €	713.81 €	14,927.34 €
42	14,927.34 €	862.40 €	141.81 €	720.59 €	14,206.75 €
43	14,206.75 €	862.40 €	134.96 €	727.44 €	13,479.31 €
44	13,479.31 €	862.40 €	128.05 €	734.35 €	12,744.96 €
45	12,744.96 €	862.40 €	121.08 €	741.32 €	12,003.63 €
46	12,003.63 €	862.40 €	114.03 €	748.37 €	11,255.27 €
47	11,255.27 €	862.40 €	106.93 €	755.48 €	10,499.79 €
48	10,499.79 €	862.40 €	99.75 €	762.65 €	9,737.14 €
49	9,737.14 €	862.40 €	92.50 €	769.90 €	8,967.24 €
50	8,967.24 €	862.40 €	85.19 €	777.21 €	8,190.02 €
51	8,190.02 €	862.40 €	77.81 €	784.60 €	7,405.43 €
52	7,405.43 €	862.40 €	70.35 €	792.05 €	6,613.38 €
53	6,613.38 €	862.40 €	62.83 €	799.58 €	5,813.80 €
54	5,813.80 €	862.40 €	55.23 €	807.17 €	5,006.63 €
55	5,006.63 €	862.40 €	47.56 €	814.84 €	4,191.79 €
56	4,191.79 €	862.40 €	39.82 €	822.58 €	3,369.21 €
57	3,369.21 €	862.40 €	32.01 €	830.39 €	2,538.82 €
58	2,538.82 €	862.40 €	24.12 €	838.28 €	1,700.53 €
59	1,700.53 €	862.40 €	16.16 €	846.25 €	854.29 €
60	854.29 €	862.40 €	8.12 €	854.29 €	0.00 €

### 3.9. Punto de equilibrio

Tabla 51 Cálculo punto de equilibrio

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio unitario	5.66 €	5.70 €	5.74 €	5.78 €	5.82 €
Costo unitario variable	3.19 €	3.52 €	3.51 €	3.49 €	3.47 €
Gastos Administrativos	54,480.13 €	58,192.70 €	58,494.67 €	58,799.42 €	59,107.00 €
Gastos Ventas	29,726.01 €	30,355.56 €	30,685.79 €	31,023.79 €	31,369.83 €
Depreciaciones (fijo)	8,064.63 €	8,064.63 €	8,064.63 €	8,064.63 €	8,064.63 €
Amortizaciones (fijo)	300.00 €	300.00 €	300.00 €	300.00 €	300.00 €
Gasto interés (fijo)	4,164.00 €	3,420.89 €	2,588.51 €	1,656.11 €	611.69 €
Punto de equilibrio (unidades)	39148	46073	44786	43533	42306
Punto de equilibrio (dólares)	221,652.06 €	262,712.83 €	257,187.38 €	251,766.87 €	246,407.85 €

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

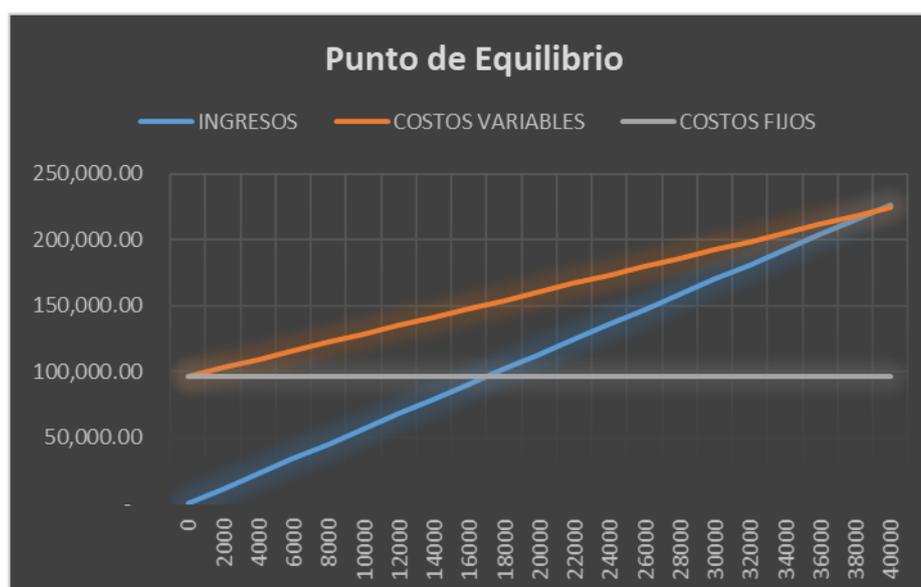


Figura 33 Punto de equilibrio

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

La rentabilidad del proyecto se consigue cuando se pueda comercializar 39,148 unidades de granola artesanal a un precio de 221,652.06€, para el primer año de operación, para los años posteriores el punto de equilibrio se incrementa en un 5% progresivo.

### 3.10. Estado de situación financiera

**Tabla 52 Estado de situación financiera del proyecto**

Estado de Situación Financiera	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activos</b>	<b>78,605.86 €</b>	<b>131,167.33 €</b>	<b>176,744.63 €</b>	<b>226,642.47 €</b>	<b>285,023.13 €</b>	<b>352,492.20 €</b>
<b>Corrientes</b>	<b>27,702.52 €</b>	<b>71,899.37 €</b>	<b>109,112.03 €</b>	<b>150,645.24 €</b>	<b>200,661.27 €</b>	<b>259,765.70 €</b>
Efectivo	27,702.52 €	43,872.71 €	79,622.47 €	112,673.04 €	155,045.08 €	207,141.91 €
Cuentas por Cobrar		8,108.29 €	8,574.16 €	16,011.87 €	22,557.42 €	28,410.26 €
Inventarios Materia Prima y CIF		19,918.36 €	20,915.40 €	21,960.33 €	23,058.77 €	24,213.54 €
<b>No corrientes</b>	<b>50,903.33 €</b>	<b>59,267.97 €</b>	<b>67,632.60 €</b>	<b>75,997.23 €</b>	<b>84,361.87 €</b>	<b>92,726.50 €</b>
Propiedad, Planta y Equipo	49,403.33 €	49,403.33 €	49,403.33 €	49,403.33 €	49,403.33 €	49,403.33 €
Depreciación acumulada		- 8,064.63 €	- 16,129.27 €	- 24,193.90 €	- 32,258.53 €	- 40,323.17 €
Intangibles	1,500.00 €	1,500.00 €	1,500.00 €	1,500.00 €	1,500.00 €	1,500.00 €
Amortización acumulada		- 300.00 €	- 600.00 €	- 900.00 €	- 1,200.00 €	- 1,500.00 €
<b>Pasivo y Capital</b>	<b>78,605.86 €</b>	<b>142,722.42 €</b>	<b>206,042.01 €</b>	<b>275,194.89 €</b>	<b>354,432.52 €</b>	<b>444,455.98 €</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>39,302.93 €</b>	<b>64,057.68 €</b>	<b>71,707.62 €</b>	<b>76,066.89 €</b>	<b>80,754.00 €</b>	<b>85,792.18 €</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>25,243.77 €</b>	<b>33,387.39 €</b>	<b>38,245.02 €</b>	<b>43,435.22 €</b>	<b>48,981.27 €</b>
Cuentas por pagar proveedores		4,436.81 €	4,285.54 €	4,499.79 €	4,724.84 €	4,961.14 €
Sueldos por pagar		799.53 €	805.20 €	810.92 €	816.68 €	822.47 €
Impuestos por pagar		20,007.44 €	28,296.64 €	32,934.31 €	37,893.70 €	43,197.65 €
<b>No Corrientes</b>	<b>39,302.93 €</b>	<b>38,813.90 €</b>	<b>38,320.23 €</b>	<b>37,821.87 €</b>	<b>37,318.78 €</b>	<b>36,810.91 €</b>
Deuda a largo plazo	39,302.93 €	38,813.90 €	38,320.23 €	37,821.87 €	37,318.78 €	36,810.91 €
<b>PATRIMONIO</b>	<b>39,302.93 €</b>	<b>78,664.74 €</b>	<b>134,334.39 €</b>	<b>199,128.00 €</b>	<b>273,678.52 €</b>	<b>358,663.80 €</b>
Capital	39,302.93 €	39,302.93 €	39,302.93 €	39,302.93 €	39,302.93 €	39,302.93 €
Utilidades retenidas		39,361.81 €	95,031.46 €	159,825.07 €	234,375.59 €	319,360.88 €

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

**Tabla 53 Razones financieras**

Indicadores Financieros	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Razones de liquidez</b>						
Razón circulante	veces	2.85	3.27	3.94	4.62	5.30
Prueba ácida	veces	2.06	2.64	3.36	4.09	4.81
<b>Razones de apalancamiento</b>						
Razón de deuda a capital	veces	0.81	0.53	0.38	0.30	0.24
<b>Razones de actividad</b>						
Período de cuentas por cobrar	días	7.39	7.39	13.05	17.39	20.71
Período de cuentas por pagar	días	6.57	6.48	6.52	6.55	6.58
Período de inventario	días	29.50	31.65	31.81	31.97	32.12
<b>Razones de rentabilidad</b>						
Margen de utilidad	%	0.10	0.13	0.14	0.16	0.17
ROA	%	0.30	0.31	0.29	0.26	0.24
ROE	%	0.50	0.41	0.33	0.27	0.24

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

De acuerdo con las razones financieras de liquidez, en su razón circulante es de 2.85 veces, prueba ácida de 2.06 veces, apalancamiento 0.81 veces, periodo de cuentas por cobrar en días 7.39, cuentas por pagar 6.57, periodo de inventario

29.05; margen de utilidad 10%, ROA 30%; ROE 50%. Estas razones se determinan para el primer año, los siguientes años se tiene un incremento del 5% de acuerdo con el objetivo estratégico de crecimiento en ingresos (ventas).

### 3.11. Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 54 Estado de pérdidas y ganancias

Detalle	1	2	3	4	5
Ventas	400,409.57 €	423,415.10 €	447,743.56 €	473,471.85 €	500,678.67 €
(-) Costo de Ventas	246,414.86 €	241,224.32 €	251,991.35 €	263,292.97 €	275,151.88 €
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>153,994.71 €</b>	<b>182,190.78 €</b>	<b>195,752.21 €</b>	<b>210,178.88 €</b>	<b>225,526.79 €</b>
(-) Gastos de administración	54,480.13 €	58,192.70 €	58,494.67 €	58,799.42 €	59,107.00 €
(-) Gastos de Ventas	29,726.01 €	30,355.56 €	30,685.79 €	31,023.79 €	31,369.83 €
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>69,788.57 €</b>	<b>93,642.52 €</b>	<b>106,571.75 €</b>	<b>120,355.67 €</b>	<b>135,049.96 €</b>
(-) Gastos Financieros	4,164.00 €	3,420.89 €	2,588.51 €	1,656.11 €	611.69 €
(-) Depreciación	6,255.33 €	6,255.33 €	6,255.33 €	6,255.33 €	6,255.33 €
<b>Utilidad antes participaciones/impuestos</b>	<b>59,369.24 €</b>	<b>83,966.29 €</b>	<b>97,727.91 €</b>	<b>112,444.22 €</b>	<b>128,182.94 €</b>
(-) 15% Participación de Trabajadores	8,905.39 €	12,594.94 €	14,659.19 €	16,866.63 €	19,227.44 €
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>50,463.86 €</b>	<b>71,371.35 €</b>	<b>83,068.73 €</b>	<b>95,577.59 €</b>	<b>108,955.50 €</b>
(-) 22% Impuesto a la renta	11,102.05 €	15,701.70 €	18,275.12 €	21,027.07 €	23,970.21 €
<b>Utilidad / Perdida Neta Ejercicio</b>	<b>39,361.81 €</b>	<b>55,669.65 €</b>	<b>64,793.61 €</b>	<b>74,550.52 €</b>	<b>84,985.29 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

### 3.12. Flujo de caja a partir de ingresos y egresos

Tabla 55 Flujo de caja del proyecto

Detalle	Preoperacional	1	2	3	4	5
<b>I. Ingresos Operacionales</b>		<b>400,409.57 €</b>	<b>423,415.10 €</b>	<b>447,743.56 €</b>	<b>473,471.85 €</b>	<b>500,678.67 €</b>
Vtas.		400,409.57 €	423,415.10 €	447,743.56 €	473,471.85 €	500,678.67 €
<b>II. Egresos Operacionales</b>		<b>330,621.00 €</b>	<b>329,772.58 €</b>	<b>341,171.81 €</b>	<b>353,116.18 €</b>	<b>365,628.71 €</b>
Costos de Ventas		246,414.86 €	241,224.32 €	251,991.35 €	263,292.97 €	275,151.88 €
Gastos de Administración		54,480.13 €	58,192.70 €	58,494.67 €	58,799.42 €	59,107.00 €
Gastos de Vtas.		29,726.01 €	30,355.56 €	30,685.79 €	31,023.79 €	31,369.83 €
<b>III. (I - II) Flujo Operacional</b>	<b>- €</b>	<b>69,788.57 €</b>	<b>93,642.52 €</b>	<b>106,571.75 €</b>	<b>120,355.67 €</b>	<b>135,049.96 €</b>
<b>IV. Ingresos no Operacionales</b>	<b>- 39,302.93 €</b>					
Aporte de Accionistas	- 39,302.93 €					
<b>V. Egresos no Operacionales</b>	<b>50,903.33 €</b>	<b>20,007.44 €</b>	<b>28,296.64 €</b>	<b>32,934.31 €</b>	<b>37,893.70 €</b>	<b>43,197.65 €</b>
Inversión Tangible	49,403.33 €				- €	
Inversión Intangible	1,500.00 €					
15% de Participación de trabajadores		8,905.39 €	12,594.94 €	14,659.19 €	16,866.63 €	19,227.44 €
22% Impuesto a la renta		11,102.05 €	15,701.70 €	18,275.12 €	21,027.07 €	23,970.21 €
<b>VI. Flujo no Operacional</b>	<b>- 90,206.26 €</b>	<b>- 20,007.44 €</b>	<b>- 28,296.64 €</b>	<b>- 32,934.31 €</b>	<b>- 37,893.70 €</b>	<b>- 43,197.65 €</b>
<b>VII. (III+IV) Flujo Neto Generado del Proyecto</b>	<b>- 90,206.26 €</b>	<b>49,781.14 €</b>	<b>65,345.88 €</b>	<b>73,637.45 €</b>	<b>82,461.96 €</b>	<b>91,852.31 €</b>
VIII. Saldo Inicial de Caja	- €	- €	49,781.14 €	115,127.02 €	188,764.46 €	271,226.43 €
<b>IX. Saldo Final de Caja</b>	<b>- €</b>	<b>49,781.14 €</b>	<b>115,127.02 €</b>	<b>188,764.46 €</b>	<b>271,226.43 €</b>	<b>363,078.74 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Tabla 56 Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja de Inversionista						
Crédito	39,302.93 €					
Gasto Financiero		4,164.00 €	3,420.89 €	2,588.51 €	1,656.11 €	611.69 €
Pago de deuda		6,184.83 €	6,927.93 €	7,760.32 €	8,692.71 €	9,737.14 €
Escudo Fiscal		1,403.27 €	1,152.84 €	872.33 €	558.11 €	206.14 €
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>- 50,903.33 €</b>	<b>40,835.58 €</b>	<b>56,149.89 €</b>	<b>64,160.95 €</b>	<b>72,671.25 €</b>	<b>81,709.62 €</b>

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Tabla 57 Indicadores financieros

Tasa libre de riesgo	1.17%
Rendimiento del Mercado	13.58%
Beta	0.61
<b>Beta Apalancada</b>	<b>0.81</b>
Riesgo País	6.50%
<b>Tasa de Impuestos</b>	<b>22.00%</b>
<b>Participación Trabajadores</b>	<b>15%</b>
<b>Escudo Fiscal</b>	<b>33.70%</b>
Razón Deuda/Capital	1.00
Costo Deuda Actual	11.40%

Precio S&P 500		
Hoy	2,415.82	Hace 5 Años
		1,278.04

TASAS DE DESCUENTO	
<b>WACC</b>	12.02%
<b>CAPM</b>	16.48%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
<b>VAN</b>	<b>163,150.75 €</b>	<b>VAN</b>	<b>143,738.92 €</b>
<b>B/C</b>	<b>2.81</b>	<b>B/C</b>	<b>3.82</b>
<b>TIR</b>	<b>64.22%</b>	<b>TIR</b>	<b>97.49%</b>

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo del Proyecto</b>	- 90,206.26 €	49,781.14 €	65,345.88 €	73,637.45 €	82,461.96 €	91,852.31 €
<b>Flujo del Inversionista</b>	- 50,903.33 €	40,835.58 €	56,149.89 €	64,160.95 €	72,671.25 €	81,709.62 €

Elaborado por: Josselyn Dayana Chicaiza Cifuentes

Tanto en el VAN del proyecto y el inversionista son positivos, y las tasas internas de retorno son mayores a las tasas de descuento, es posible asumir que el proyecto es viable en términos financieros, sumado a ello, la relación costo beneficio del proyecto es de 2.81 (1.81€ por cada unidad monetaria invertida) y, 3.82 (2.82€ por cada unidad monetaria invertida) para el inversionista.

## CONCLUSIONES

- Con el desarrollo del presente documento de investigación se pudo lograr identificar el Consumo Nacional Aparente para la oferta exportable de granola artesanal con destino Madrid – España.
- El incoterm seleccionado para el caso de la exportación de granola artesanal de Ecuador a España es FOB (Free On Board) es decir que la empresa asumirá los costos y el riesgo del transporte desde la fábrica hasta dejar el producto en el buque en el que se transportará este a España. Así también, en el estudio técnico se logró determinar la ubicación óptima de la planta Cantón Mejía (Machachi), provincia de Pichincha, Ecuador, la capacidad instalada de la propuesta de valor es de 70,720 unidades de producto terminado con un peso de 450 gramos. El mix de marketing establece una creación de una marca de cereales con procesos de producción artesanales, con precio psicológico, canales de distribución indirectos de nivel 4 y, estrategias de promoción y publicidad fundamentadas en descuentos, aplicación de social media, publicidad y relaciones públicas en internet, exteriores, eventos; y, marketing directo.
- La viabilidad del proyecto obtuvo un resultado financiero basado en un punto de equilibrio en unidades de 39,148 para el primer año de ejecución del proyecto con un crecimiento estimado del 5% anual hasta el año 5; el valor actual neto del proyecto es mayor que 1, con 163,150.75 € para el proyecto, 143,738.92 € para el inversionista; una tasa interna de retorno para el proyecto del 64.22%, para el inversionista 97.49% y, una relación B/C para el proyecto de 2.81, y para el inversionista 3.82. Con todos estos argumentos financieros se puede considerar un proyecto financieramente viable y con un período de recuperación de inversión desde el primer año de operación.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar estudios o inteligencia de mercado después del periodo de ejecución del proyecto para incrementar la propuesta de valor de este y así también disponer de una marca de producto sustentable en el tiempo.
- Para potenciar el estudio técnico es recomendable que se desarrolle la gestión por procesos de manera integral (levantamiento, difusión y actualización) de los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos de la organización, midiendo tiempos de ciclo y estableciendo mejoras a su conjunto de actividades. Se sugiere desarrollar un plan y métricas de marketing a largo plazo que coadyuven al posicionamiento de la marca en Madrid – España y que se pueda alcanzar una posición competitiva sólida en el mercado meta. Por otro lado, es posible establecer alianzas estratégicas para fijar un curso o trazabilidad de exportación con menores costos para la logística externa.
- Se puede evaluar el proyecto siguiendo la estructura financiera planteada en el presente documento a fin de emprender decisiones que decanten en un crecimiento acorde a los objetivos estratégicos, operativos y financieros descritos en el estudio económico.

## Bibliografía

- Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito* (3 ed.). México: Mcgraw-Hill.
- Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos* (7 ed.). México: McGraw-Hill.
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Banco Mundial. (15 de 03 de 2018). *Ecuador: Familias se benefician con tecnología de riego para mejorar sus cultivos*. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/03/15/ecuador-familias-se-benefician-con-tecnologia-de-riego-para-mejorar-sus-cultivos>
- Bolsas para Café. (2018). *Embalaje de granola*. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de <https://www.bolsasparacafe.mx/embalaje-de-granola/>
- Campos Ocampo, M. (2017). *Métodos de Investigación Académica - Fundamentos de Investigación Bibliográfica*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Carpio, K., & Estrada, C. (2016). *Plan de negocios para la producción y exportación de granola artesanal hecha a base de quinua orgánica a países bajos*. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4971/1/UDLA-EC-TIM-2016-16.pdf>
- Centro de Comercio Internacional. (Noviembre de 2007). *Contenedores: condiciones FCL ó CY comparadas con LCL ó CFS*. Recuperado el 07 de Agosto de 2019, de <http://www.intracen.org/guia-del-cafe/contratos/Contenedores-condiciones-FCL-o-CY-comparadas-con-LCL-o-CFS/>
- Chase, R., & Jacobs, R. (2014). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros* (13 ed.). México: McGraw-Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de la Organización de Naciones Unidas . (23 de Enero de 2015). *Curso Regional sobre hoja de balance de alimentos, serie de tiempo y análisis de política*. Obtenido de [https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/02\\_1\\_bau\\_y\\_hba\\_presentation\\_inicial.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/02_1_bau_y_hba_presentation_inicial.pdf)

Doing Business. (2019). *Rankings & Ease of Doing Business Score*. Recuperado el 30 de 06 de 2019, de [https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)

Economía Simple. (08 de Noviembre de 2017). *Definición de exportaciones*. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de <https://www.economiasimple.net/glosario/exportacion>

Ecuador, Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador. (2019). *Catálogo Virtual*. Recuperado el 02 de Agosto de 2019, de <http://sgrn.proecuadorb2b.com.ec/MIPYME/Exportador/Details/32219052-895b-74a5-fb8b-53fba789e89e>

Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre del 2008.

Ecuador, Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones*. Recuperado el 09 de Marzo de 2020, de Registro Oficial Suplemento 351: [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal\\_a/normasderegulacion/codigo\\_organico\\_de\\_produccion\\_comercio\\_inversiones.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/normasderegulacion/codigo_organico_de_produccion_comercio_inversiones.pdf)

Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (06 de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>

Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. Recuperado el 20 de 06 de 2019, de <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/#:~:text=El%20acuerdo%20asegura%20la%20liberalizaci%C3%B3n,de%20los%20productos%20industriales%20ecuatorianos>.

Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de Resolución N.º CNP-003-2017, del 22 de septiembre de 2017: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Ecuador, Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2011). *Zonas, distritos y circuito*. Recuperado el 30 de Junio de 2019, de <https://www.planificacion.gob.ec/zonas-distritos-y-circuitos/>

Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (2019). *Saiku SRI*. Recuperado el 21 de 06 de 2019, de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Ecuador, Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (s.f.). *Consulta de compañías*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInfor/consultaPrincipal.zul?id=1>

Ecured. (s.f.). *Granola*. Recuperado el 04 de Agosto de 2019, de <https://www.ecured.cu/Granola>

Enciclopedia Us. (2019). *España*. Recuperado el 28 de Julio de 2019, de <http://enciclopedia.us.es/index.php/Espa%C3%B1a>

España, Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f.). *Demografía y Población*. Recuperado el 01 de 08 de 2019, de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254734710984](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254734710984)

España, Ministerio de Sanidad, Consumo, y Bienestar Social. (s.f.). *Requisitos para importaciones de productos de origen no animal (PNOA)*. Recuperado el 20 de 06 de 2019, de [https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/sanidadExterior/controlesSanitarios/procedControl/requisitos\\_PNOA.htm](https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/sanidadExterior/controlesSanitarios/procedControl/requisitos_PNOA.htm)

Gómez Aparicio, J. M. (2014). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: Mc Graw Hill.

Grupo Ibertransit. (14 de 12 de 2018). *La contenerización: ¿Qué es?* Recuperado el 25 de 06 de 2019, de <https://www.ibertransit.com/la-contenerizacion>

Haro, G. (2017). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de granola de Quinoa a Alemania*. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6653/1/UDLA-EC-TINI-2017-08.pdf>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación - Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. México D.F.: McGraw Hill Education.

Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá. (2019). *Consumo Aparente*. Recuperado el 11 de Agosto de 2019, de <http://www.incap.int/sisvan/index.php/es/areas-tematicas/herramientas-operacionales-de-apoyo/consumo-aparente>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson.

Luna González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México: Grupo Editorial Patria.

- Maitsa. (s.f.). *¿Qué es el Incoterm FOB (Free On Board)?* Recuperado el 23 de 06 de 2019, de <https://www.maitsa.com/transitario/que-es-el-incoterm-fob>
- Mapa Mundi Online. (2019). *Mapa político de España*. Recuperado el 03 de Agosto de 2019, de <https://mapamundi.online/wp-content/uploads/2018/10/mapa-esp%C3%B1a-politico-ccaa.jpg>
- Marketline. (2019). *España panadería y cereales*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://store.marketline.com/report/ml00002-026--spain-in-depth-pestle-insights/>
- MarketLine. (04 de 2019). Spain - Breakfast Cereals. España. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/search/search>
- Martí Selva, L., & Puertas Medina, R. (2019). Participación de la Unión Europea en las Cadenas Globales de Valor: Vinculación de Logística y Economía. *Revista de Economía Mundial*(51), 187 - 206. Recuperado el 01 de Julio de 2019, de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/16505/Participacion.pdf?sequence=2>
- Mecalux. (2014). *Reglas básicas para planificar las rutas de transporte*. Recuperado el 11 de Agosto de 2019, de <https://www.mecalux.es/articulos-de-logistica/reglas-basicas-planificar-rutas-transporte>
- Miller, L. J., & Lu, W. (24 de 02 de 2019). *Estas son las naciones más saludables del mundo*. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-24/spain-tops-italy-as-world-s-healthiest-nation-while-u-s-slips>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *Plataforma de información de la quinua*. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de Biodiversidad de la Quinua: <http://www.fao.org/in-action/quinoa-platform/quinoa/biodiversidad-de-la-quinua/es/>

Salud y Buenos Alimentos. (s.f.). *Clasificación y propiedades de la Avena (Avena sativa)*. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de <http://saludybuenosalimentos.es/alimentos/index.php?s1=Cereales&s2=Con+Gluten&s3=Avena>

Sangri, A. (2014). *Administración de Compras Adquisiciones y Abastecimiento*. México: Grupo Editorial Patria.

Sani, M. (2018). *Proyecto de exportación de granola, hacia el principado de Asturias – España, de la empresa Nutricereales, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017*. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/11974/1/52T00497.pdf>

Santesmases, M. M. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Thompson, A., & Stickland III, A. (2018). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.

Totalsafepack. (22 de 06 de 2018). *¿Qué ventajas nos aporta la tecnología al sector de la logística?* Recuperado el 23 de 06 de 2019, de <https://www.totalsafepack.com/que-ventajas-nos-aporta-la-tecnologia-al-sector-de-la-logistica/>

Trade Map. (2019). *Importaciones - Exportaciones*. Recuperado el 29 de Julio de 2019, de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Trade Map. (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador en 2019*. Recuperado el 21 de 06 de 2019, de [https://trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1904%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1904%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)

Web of Science. (3 de Septiembre de 2019). *Web of Science*. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de Clarivate Analytics:

[http://wcs.webofknowledge.com/RA/analyze.do?product=DIIDW&SID=7AIQNudFWWbsPHH8ljx&field=AU\\_Inventor\\_Inventor\\_en&yearSort=false](http://wcs.webofknowledge.com/RA/analyze.do?product=DIIDW&SID=7AIQNudFWWbsPHH8ljx&field=AU_Inventor_Inventor_en&yearSort=false)

World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

World Intellectual Property Organization. (2018). *Global Innovation Index 2018*. Recuperado el 23 de 06 de 2019, de [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf)