

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de Carrera titulado:

“Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de uvilla orgánica deshidratada, desde Quito - Ecuador, año 2021.”

Realizado por:

SANTIAGO CAZAR LEÓN

Director del Plan de Negocios:

Msc. Diego Herrera

Requisito para la obtención del título de:

LICENCIATURA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, Marzo de 2021

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, SANTIAGO CAZAR LEÓN, con cédula de ciudadanía No.1719052597, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Santiago Cazar León

C.C.:1719052597

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:
“Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de uvilla orgánica deshidratada, desde Quito – Ecuador, año 2021.”

Realizado por:
SANTIAGO CAZAR LEÓN

Como requisito para la obtención del título de:
LICENCIATURA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el docente:
Msc. Diego Herrera

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MBA.
DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, creador y
hacedor de vida, quien me
ha permitido alcanzar mi
formación profesional.

A mi familia, las personas más
importantes en mi vida,
quienes me han apoyado
incondicionalmente y
demostrado siempre su
cariño, a lo largo de toda
mi vida y carrera
universitaria.

AGRADECIMIENTO

A Dios, que me ha guiado por el camino del bien, darme constancia y fortaleza para cumplir esta meta.

A mis padres por educarme desde mis primeros años, por enseñarme a ser una persona honesta y de bien.

A mis maestros por transmitirme incondicionalmente sus conocimientos, buscando siempre que sea un profesional que aporte a mejorar nuestro país.

RESUMEN

Esta investigación analiza la factibilidad de exportar uvilla orgánica deshidratada desde Ecuador a Yokohama, Japón, la que se justifica porque el país debe mejorar su comercio internacional para generar divisas e impulsar actividades que agreguen valor. Al estudiar el entorno se evidencian varias oportunidades y riesgos, cuyo balance es positivo y determina que el sector de frutos secos tiene alta susceptibilidad a los factores ambientales. Posteriormente se definen los lineamientos estratégicos, que guiarán la operatividad y gestión de la empresa, hacia la excelencia, calidad, inocuidad, ética, y responsabilidad social. El estudio de mercado evidencia que en Yokohama existe una demanda permanentemente de frutos secos orgánicos de calidad que se encuentra en crecimiento, que el producto debe venderse a través de grupos con múltiples canales comerciales a un precio de 4,39 dólares, y que es posible ingresar al mercado si la uvilla orgánica deshidratada cumple los requerimientos de calidad, inocuidad y empaque requeridos por el mercado de Japón. El plan de marketing define los diversos elementos del marketing mix y las estrategias a implementar para lograr vender 170.600 unidades el primer año y crecer 2,50% anualmente. Posteriormente se desarrolla el modelo administrativo, operacional y legal para la empresa Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. Finalmente al evaluar los flujos de caja que se generarán una vez que el proyecto se implemente, se establece que éste es factible y rentable, recomendándose que sea implementado.

Palabras claves. Comercio internacional, uvilla orgánica deshidratada, Yokohama, mercado atractivo, proyecto factible.

ABSTRACT

This research analyzes the feasibility of exporting dehydrated organic grapefruit from Ecuador to Yokohama, Japan, which is justified because the country must improve its international trade to generate foreign exchange and promote activities that add value. Studying the environment reveals several opportunities and risks, the balance of which is positive and determines that the dried fruit sector has a high susceptibility to environmental factors. Subsequently, the strategic guidelines are defined, which will guide the operation and management of the company, towards excellence, quality, safety, ethics, and social responsibility. The market study shows that in Yokohama there is a permanent demand for quality organic nuts that is growing, that the product must be sold through groups with multiple commercial channels at a price of 4.39 dollars, and that it is possible enter the market if the dehydrated organic grape meets the quality, safety and packaging requirements required by the Japanese market. The marketing plan defines the various elements of the marketing mix and the strategies to be implemented in order to sell 170,600 units in the first year and grow 2.50% annually. Subsequently, the administrative, operational and legal model for the company Industrial y Comercializadora K'ISA S.A. is developed. Finally, when evaluating the cash flows that will be generated once the project is implemented, it is established that it is feasible and profitable, recommending that it be implemented.

Keywords. International trade, dehydrated organic grapefruit, Yokohama, attractive market, feasible project.

Índice de contenido

1.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO-----	1
1.1.	Justificación del trabajo-----	1
1.2.	Objetivos-----	1
1.2.1.	Objetivo general del trabajo -----	2
1.2.2.	Objetivos específicos del trabajo -----	2
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO-----	3
2.1.	Macro entorno-----	3
2.1.1.	Político-----	3
2.1.2.	Económico -----	4
2.1.3.	Social -----	5
2.1.4.	Tecnológico-----	6
2.1.5.	Ambiental -----	6
2.1.6.	Legal -----	6
2.2.	Micro entorno -----	7
2.2.1.	Poder de negociación de los proveedores -----	7
2.2.2.	Poder de negociación de los clientes -----	7
2.2.3.	Amenaza de productos sustitutos -----	8
2.2.4.	Amenaza de entrada de nuevos competidores -----	8
2.2.5.	Rivalidad entre competidores existentes-----	8
2.3.	Resultados del análisis del entorno -----	8
2.3.1.	Resultados el análisis de entornos -----	9
3.	Lineamientos estratégicos-----	11
3.1.	Cultura organizacional-----	11
3.1.1.	Misión -----	11
3.1.2.	Visión-----	11
3.1.3.	Valores organizacionales -----	11
3.2.	Modelo de negocios -----	12
3.1.	Objetivos y metas-----	13
3.2.	Estrategias y líneas de acción-----	15

4.	Estudio de mercado -----	16
4.1.	Problema de investigación -----	16
4.2.	Fuentes de información -----	17
4.3.	Metodología -----	17
4.3.1.	Metodología del estudio cualitativo -----	17
4.3.1.1.	Entrevistas a expertos en el comercio de frutos secos en Japón -----	18
4.3.1.2.	Entrevista a experta en el comercio entre Ecuador y Japón -----	20
4.3.2.	Metodología del estudio cuantitativo -----	21
4.3.2.1.	Análisis cuantitativo -----	23
4.3.3.	Conclusiones del estudio de mercado -----	32
4.4.	Ciclo de vida del producto -----	33
4.5.	Estimación de ventas -----	33
4.6.	Plan de marketing -----	35
4.6.1.	Mezcla de mercadotecnia -----	35
4.6.1.1.	Producto -----	35
4.6.1.2.	Precio -----	37
4.6.1.3.	Plaza -----	38
4.6.1.4.	Promoción -----	39
4.1.2.	Estrategias generales de Marketing -----	41
5.	Estudio administrativo -----	42
5.1.	Plan de operaciones -----	42
5.1.1.	Decisiones estratégicas -----	42
5.1.1.1.	Selección del producto -----	42
5.1.1.2.	Proceso productivo -----	45
5.1.2.	Decisiones tácticas -----	50
5.1.2.1.	Localización de las instalaciones -----	50
5.1.2.2.	Aprovisionamiento -----	50
5.1.2.3.	Distribución de planta -----	51
5.1.2.4.	Secuencia productiva -----	52
5.2.	Estructura organizacional -----	54

5.3.	Estructura legal -----	56
6.	Estudio financiero -----	59
6.1.	Análisis de flujos de caja del proyecto -----	59
6.1.1.	Flujo de caja inicial -----	59
6.1.1.1.	Inversión inicial activos -----	59
6.1.1.2.	Inversión inicial total -----	59
6.1.1.3.	Fuentes de financiamiento -----	59
6.1.2.	Flujo de caja operativo -----	60
6.1.2.1.	Ingresos proyectados -----	60
6.1.2.2.	Egresos proyectados -----	61
6.1.3.	Flujo de caja proyectado -----	62
6.1.3.1.	Punto de equilibrio -----	63
6.1.4.	Valor de liquidación -----	63
6.2.	Análisis de la tasa de descuento -----	64
6.2.1.	Tasa de descuento -----	64
6.2.2.	Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR -----	64
6.3.	Indicadores financieros -----	65
6.3.1.	Valor actual neto -----	65
6.3.2.	Tasa interna de retorno -----	66
6.3.3.	Período de recuperación de la inversión -----	66
6.3.4.	Índice de rentabilidad -----	67
6.3.5.	Evaluación financiera -----	67
7.	Conclusiones -----	68
8.	Recomendaciones -----	70
9.	Bibliografía -----	71

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	9
Tabla 2. Lienzo CANVAS del modelo de negocios	13
Tabla 3. Criterio de valoración de metas.....	14
Tabla 4. Alineación de estrategias y objetivos.....	15
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo de plazas.....	16
Tabla 6. Tamaño de la población de estudio	22
Tabla 7. Tamaño de la muestra	22
Tabla 8. Consumo de frutos secos.....	23
Tabla 9. Sexo.....	23
Tabla 10. Edad.....	24
Tabla 11. Actividad económica que desarrolla	24
Tabla 12. Gasto mensual en frutos secos	25
Tabla 13. Frecuencia de consumo de frutos secos	25
Tabla 14. Importancia de factores determinantes de la compra.....	26
Tabla 15. Nivel de satisfacción con la oferta de frutos secos existente	27
Tabla 16. Lugar de compra de frutos secos.....	27
Tabla 17. Preferencia y lealtad por marcas	28
Tabla 18. Conocimiento y predisposición al consumo de uvilla.....	28
Tabla 19. Predisposición por el consumo del producto a ofertar	29
Tabla 20. Preferencias de envase	29
Tabla 21. Preferencias de contenido	30
Tabla 22. Precio adecuado para el producto	30
Tabla 23. Canal de comercialización	31
Tabla 24. Deseo de informarse del producto y medio de comunicación	31
Tabla 25. Recomendaciones.....	32
Tabla 26. Ingresos estimados	34
Tabla 27. Elementos de la marca	36
Tabla 28. Costo del producto	37
Tabla 29. Estrategias de precio	38

Tabla 30. Estrategia de distribución.....	39
Tabla 31. Presupuesto proyectado de promoción y publicidad.....	41
Tabla 32. Estrategias generales de Marketing.....	41
Tabla 33. Atributos del producto.....	42
Tabla 34. Niveles de empaque	42
Tabla 35. Parámetros del etiquetado	44
Tabla 36. Detalle se las actividades del proceso productivo.....	47
Tabla 37. Ocupación de capacidad instalada o teórica.....	49
Tabla 38. Matriz de análisis de ubicaciones.....	50
Tabla 39. Utilización de la oferta disponible de uvilla orgánica.....	51
Tabla 40. Funciones del personal.....	55
Tabla 41. Pasos para crear la empresa sociedad anónima.....	56
Tabla 42. Trámite para la obtención de la patente en el DMQ	57
Tabla 43. Proceso para exportar desde Ecuador	58
Tabla 44. Inversión inicial en activos fijos	59
Tabla 45. Fuentes y estructura de financiamiento.....	60
Tabla 46. Ingresos proyectados	60
Tabla 47. Egresos proyectados.....	61
Tabla 48. Flujo operativo proyectado	62
Tabla 49. Punto de equilibrio	63
Tabla 50. Valor de liquidación del proyecto	63
Tabla 51. Parámetros para determinar la tasa de descuento WACC y CAPM	64
Tabla 52. TMAR para el proyecto e inversionistas.....	65
Tabla 53. VAN del proyecto e inversionistas	66
Tabla 54. Período de recuperación de la inversión	66
Tabla 55. Evaluación de los indicadores de factibilidad financiera.....	67

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Sistema de distribución de alimentos en Japón.....	18
<i>Figura 2.</i> Identificación de la marca K'ISA	36
<i>Figura 3.</i> Estructura del canal de distribución.....	39
<i>Figura 4.</i> Empaque primario del producto K'ISA	43
<i>Figura 5.</i> Etiquetado K'ISA.....	43
<i>Figura 6.</i> Mapa de procesos.....	45
<i>Figura 7.</i> Cadena de valor de Exportadora K'ASI.....	46
<i>Figura 8.</i> Diagrama del proceso productivo	48
<i>Figura 9.</i> Distribución de la planta	52
<i>Figura 10.</i> Tiempos de las actividades productivas	53
<i>Figura 11.</i> Secuencia productiva	54
<i>Figura 12.</i> Organigrama de Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A.	54

Índice de anexos

Anexo A. Evidencia del estudio desarrollado en Yokohama, Japón	74
Anexo B. Links de los instrumentos y resultados del estudio desarrollado en Yokohama	75
Anexo C. Ficha para las entrevistas a expertos.....	76
Anexo D. Infografía resumen del estudio cualitativo	77
Anexo E. Información relevante del estudio financiero.....	78

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Esta investigación analiza la viabilidad de exportar uvilla orgánica deshidratada desde Ecuador a Yokohama, Japón; adquiriendo la fruta a productores locales de Machachi y Latacunga, quienes pueden producirla durante todo el año.

1.1. Justificación del trabajo

Burton (2017, pág. 17) señala que Ecuador no ha desarrollado adecuadamente el comercio con Japón, por ello entre 2010 y 2019 tuvo una participación marginal en las importaciones japonesas de solo 0.04%, la balanza comercial con Japón todos esos años fue deficitaria para el país, pese a que las exportaciones han tenido un crecimiento promedio de 12,5% anual (Organización ComTrade, 2020).

Japón consume e importa gran cantidad de frutas pues 98% de la población las consume; en cuanto a frutos secos 78% de la población los consume, además al ser un país altamente industrializado, sólo 4% de la población japonesa trabaja en el sector agrícola, por lo que produce únicamente 15% de las frutas y demás productos agrícolas que consume la población, debiendo proveerse mayoritariamente del 85% que requiere en el mercado internacional (Grupo Santander, 2020).

Otro potencial destino de exportación de la uvilla es Rusia, pero no existen acuerdos comerciales con este país, pese a que en 2010 en busca de incentivarlo se dio a la relación comercial entre estos países, la denominación de Socios Estratégicos y en 2014 se realizaron ruedas entre empresarios (Organización ComTrade, 2020).

Por lo expuesto, y ya que Ecuador existen varias regiones en las que por su estratégica ubicación, se produce uvilla orgánica de alta calidad todo el año (CEA, 2020), se establece que hay una oportunidad de negocio real exportando uvilla orgánica seca o deshidratada desde hacia Japón que debe analizarse, porque es importante mejorar el acceso a mercados con los que Ecuador no mantiene un comercio internacional continuo; además debe fomentarse la venta de productos con valor agregado, pues actualmente la mayoría de exportaciones están relacionadas a materias primas.

1.2. Objetivos

Los objetivos que se han alcanzado con esta investigación son.

1.2.1. Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad de crear una empresa que produzca y exporte uvilla orgánica deshidratada desde Quito, Ecuador a Yokohama, Japón.

1.2.2. Objetivos específicos del trabajo

- Describir la oportunidad de negocio.
- Analizar las variables del macro y micro ambiente.
- Definir los lineamientos de acción estratégica para el modelo de negocios.
- Establecer las características y requerimientos del potencial comprador y la demanda captable de uvilla orgánica deshidratada en Yokohama, Japón.
- Diseñar un plan de comercialización para el negocio propuesto.
- Definir cómo debe organizarse y operar la empresa.
- Estimar financieramente la viabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En ambiente donde operan las organizaciones están formados por fuerzas variables cuyo comportamiento genera incertidumbre e influye en su gestión y funcionamiento, por lo que este análisis estudia los factores del macro y micro ambiente, para establecer su posible impacto en el sector relacionado al proyecto.

2.1. Macro entorno

Se analizan los principales factores externos relacionados a un sector de la industria, para establecer cómo pueden afectarlo o favorecerlo a futuro (David, 2016).

2.1.1. Político

Hasta 2005 el país fue altamente inestable, el gobierno de Correa consolidó una década de estabilidad política e interna, que se creía continuaría con Moreno, pero evidencias corrupción y tensión entre los partidos, han impedido consolidar un esquema de gobernabilidad (Cajas, 2019), esta situación se agudizó con la pandemia Covid 19 causada por el Coronavirus, que ha afectado globalmente la economía y vida cotidiana, y puso en evidencia un extenso tejido de corrupción, resquebrajando más aún la estabilidad política y limitando la gobernabilidad. Esta coyuntura genera una amenaza alta, pues disminuye la inversión, consumo, afectando el desarrollo y crecimiento de las empresas.

En contraposición, Japón posee un gobierno monárquico constitucional, con un parlamento de dos cámaras, en el que el poder ejecutivo lo ejerce un Gabinete Civil, que ha logrado en los últimos veinte años, alta estabilidad política, por ello el índice de riesgo país (EMBI) de Japón fue -54 puntos a septiembre de 2020 (Instituto Cervantes, 2020). La estabilidad política es positiva para empresas que deseen establecer relaciones comerciales con Japón, por ello este factor crea una oportunidad.

Buscando que Ecuador desarrolle una práctica agricultura limpia y sustentable en 2010 el Estado tomó la decisión de constituir la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología, (CEA), por efecto de esta política, hasta fines de 2019 cerca del 35% de agro productores del país han adoptado esta tendencia (CEA, 2020), lo que es positivo y suscita una oportunidad media para la agroindustria, pues los productos agroecológicos tienen mayor aceptación y precios internacionalmente.

A partir del año 2010 Ecuador y Japón han pretendido mejorar el comercio bilateral, en 2017

Ecuador participó de una rueda de negocios con Japan External Trade Organization (JETRO) buscando incrementar sus exportaciones, especialmente de alimentos procesados (Instituto de la Ciudad, 2017). Adicionalmente Japón impulsa el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica, para incentivar el comercio, reduciendo impuestos y barreras no tarifarias, y así equilibrar la influencia China en la región; por ello los aranceles que deben pagar frutas secas que ingresen al país varía entre 0% y 2%, siendo cero para la uvilla (Instituto Cervantes, 2020). Estas políticas son favorables para Ecuador pues Japón es su segundo socio comercial en Asia, y al facilitarse el ingreso de productos agrícolas procesados, se dinamiza el comercio internacional y para el sector exportador se crea una oportunidad media.

2.1.2. Económico

El año 2000 Ecuador se dolarizó, lo que ha posibilitado el control de la inflación que en 2000 era 91%, 22,44% en 2001, 9,36% a finales de 2002, 1,12% en 2016 y desde ahí se mantiene en un dígito o en deflación, el 2017 fue -0,20%, el 2018 0,27% y el 2019 fue -0,7% (Banco Central del Ecuador, 2020). Una baja inflación favorece las negociaciones internacionales.

Luego de 5 años de prosperidad económica, a partir de 2012 la economía del país ha decrecido, es así que el PIB nacional entre el 2012 y 2018 ha crecido sólo 5,6%; 4,9%; 3,8%; 0,1%; -1,2%; 2,4% y 1,3% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2021), el Banco Mundial (2020) estima que habrá un crecimiento anual de sólo 2% durante los próximos años. Pese al repunte en los precios del petróleo, por el alto endeudamiento público los recursos son escasos, es así que en 2020 la inversión pública disminuirá hasta 30% (Banco Mundial, 2020), pese a que el FMI y otros organismos internacionales han asignado préstamos al Ecuador para sanear sus finanzas (Weisbrot & Arauz, 2019); por su efecto multiplicador este factor dinamiza el crecimiento socioeconómico, y su disminución afecta el desarrollo de la economía. Sin embargo el sector de la agricultura en Ecuador crece cada año 5% (FLACSO, 2020), que es superior al crecimiento económico del país.

Toda esta coyuntura de recesión económica e inestabilidad, ha causado que desde el 10 de septiembre de 2020 el Riesgo País del Ecuador (EMBI Índice Bonos Mercados Emergentes) sea de 952 puntos (Banco Central del Ecuador, 2021), evidenciando una amenaza, pues esta situación restringe la inversión y crecimiento de las empresas.

La apreciación del dólar norteamericano frente al yen, encarecen las exportaciones de países dolarizados como Ecuador, lo que es negativo para los productos ecuatorianos, ya que pierden competitividad contra los provenientes de otros países proveedores de Japón.

En cuanto a Japón, es la tercera economía mundial después de Estados Unidos y China, en 2019 su PIB fue 4.500 trillones de euros, la agricultura aporta sólo 1%; la industria 21% y el sector servicios 78%; su PIB ha crecido en promedio 1,46% interanualmente entre 2014 y 2019. El PIB per cápita en 2019 fue 37.200 euros, indicativo de que su población tiene alto nivel de vida; además la tasa de desempleo es únicamente 2,30% y su moneda el yen, mantiene su apreciación respecto al euro (Grupo Santander, 2020); adicionalmente Japón posee más de 60 instituciones financieras de nivel A- y superior, por lo que las facilidades bancarias son muy altas (Instituto Cervantes, 2020). La sólida economía de Japón es una oportunidad para empresas que exporten a este mercado.

2.1.3. Social

Japón al igual que muchos países desarrollados, tiene una población que no crece significativamente en número pero si en edad media; además por ser un país altamente industrializado la mayoría de la población reside en zonas urbanas, a fines de 2019 el país tenía 125.810.000 habitantes, su capital Tokio albergaba 14 millones y en su región metropolitana 37,4 millones de habitantes; Yokohama que en tamaño es la segunda ciudad de Japón, tenía 3.850.000 habitantes y Osaka 2.900.000 habitantes (Banco Mundial, 2020).

De toda la población sólo 4% realiza actividades agrícolas, consecuencia de ello, en el país solo se produce 15% del consumo interno de productos agrícolas (Grupo Santander, 2019). La contracción y envejecimiento poblacional genera que la producción del sistema productivo agrícola sea insuficiente, y que el país requiera proveerse externamente del 85% de los productos agrícolas que consume, lo que es favorable para el sector agroexportador ecuatoriano y genera una oportunidad.

En las últimas dos décadas, la sociedad japonesa ha adoptado gran parte de la cultura occidental, pero aún sus habitantes consumen grandes cantidades de frutas y vegetales; por la alta calidad de vida que tienen, dan relevancia a la frescura, higiene, condición orgánica y buena apariencia de los alimentos, y pagan precios elevados por productos que cumplan estas características (FAO Statistical Database, 2019).

Estas preferencias de la sociedad japonesa generan una oportunidad alta que puede aprovecharla el sector agroexportador, pues Ecuador puede producir constantemente frutas y vegetales, en condiciones inocuas y orgánicas.

2.1.4. Tecnológico

La penetración del internet en Ecuador ha crecido notoriamente, de 24% en 2009 hasta 60% a fines de 2019, en Quito llega a 70% (Banco Mundial, 2020); adicionalmente los sistemas de gestión para las empresas, permiten una operación y comercialización más ágil, eficiente y controlada (Development Solutions, 2019); también es importante que Ecuador disponga de un sistema web (ECUAPASS) mediante el cual se gestionan con agilidad y eficiencia, todas las operaciones de comercio internacional. Este factor tecnológico origina una oportunidad alta, pues como señala el Banco Mundial (2020) a fines del 2019 poco más del 55% de las empresas del país utilizaba herramientas de gestión y comercialización.

Según la calificación Logistics Performance Index, Ecuador desarrolla operaciones logísticas poco eficientes (Grupo Santander, 2019), esto podría afectar las exportaciones hacia Japón; en cambio este país posee varios puertos de alta tecnología, específicamente el de Yokohama, que posee el mejor equipamiento para gestionar importaciones de alimentos preservados (El Tiempo, 2017). Esta coyuntura es positiva para las empresas agroexportadoras ecuatorianas hacia Japón.

2.1.5. Ambiental

Existen algunas zonas en Japón que por el desarrollo de la industria y expansión urbana, presentan niveles de contaminación altos, como respuesta diversos organismos y la sociedad civil, han implementado proyectos para que el país desarrolle una producción limpia inclusive si esto implica incurrir en costos mayores, situación que también se traslada al sector agrícola (Grupo Santander, 2019), esto es positivo para el sector agro productor del país que desarrolla una producción ecológica, orgánica, sustentable y que no afecta el ambiente (CEA, 2020), pues por su ubicación y relieve, la producción de uvilla orgánica a precios atractivos, es factible en toda la región Sierra, en consecuencia este factor origina una oportunidad media.

2.1.6. Legal

La Ley Orgánica de Agro Biodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable de 2017, incentiva en el país una producción agrícola limpia y sustentable, para aportar al Buen Vivir (Suplemento Registro Oficial N° 10, 2017); lo que es positivo pues en Japón, los alimentos y bebidas no alcohólicas que proceden del exterior, para poder ingresar al país deben cumplir los Estándares Japoneses de Agricultura JAS que establecen fuertes requisitos ecológicos y de calidad (CAAE, 2017); en consecuencia, este factor crea una oportunidad media.

Para facilitar los negocios, Japón posee una sólida legislación que respalda tratos comerciales y comercio en general, acuerdos entre empresas nacionales y extranjeras, que busca equidad de justicia y agilizar la solución de conflictos, entre otros temas; esta coyuntura origina una oportunidad media.

2.2. Micro entorno

El análisis del micro ambiente se ha realizado con el modelo de Porter, que divide la industria en cinco fuerzas, determinantes de su atractivo y competitividad (David, 2016).

La clasificación CIIU del sector en Ecuador es “C1030.14 Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa” (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012, pág. 68); y del sector de comercialización en Japón es “G4630.12 Venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas” (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012, pág. 133).

El análisis de las fuerzas de Porter en Japón es.

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales países proveedores de Japón entre 2014 y 2019 fueron China con una participación de 22.14%, Estados Unidos 9.96%, Australia 6.47%, Emiratos Árabes Unidos 4.23%, Arabia Saudita 5.18% y Rusia 5%. Respecto a la uvilla, los proveedores locales solo aportan 10% de la oferta, la mayoría provienen de China, Francia, España, Tailandia y Perú. Por la internacionalización de los mercados, las negociaciones son transparentes en cuanto a precio, calidad y condiciones, en consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es moderada, y existe equilibrio con los compradores, por ello esta fuerza crea una oportunidad baja.

En cuanto al aprovisionamiento de uvilla orgánica, en el país la producción anual es 20.000 toneladas, existiendo un excedente de más del 50%, 11.000 toneladas (MAG, 2020), que puede captarse sin problema mediante acuerdos de mediano plazo, por lo que esta fuerza origina una oportunidad media.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

El año 2019 el mercado de frutos secos y productos vegetales en Japón, estaba dominado por cinco marcas locales que en grado de importancia son: Aohata, Hagoromo, Maruha, Imuraya y Sanyo; para satisfacer al mercado, éstas comercializan sus productos a través de tiendas y supermercados ubicados cerca de estaciones de tren, y unidades ambulantes que visitan distritos

y conjuntos residenciales (FAO Statistical Database, 2019), para que las personas seleccionen los productos que más deseen y convengan, es indispensable entregar una propuesta de valor que equilibre la negociación; en consecuencia, esta fuerza genera una oportunidad media.

2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

En Japón la oferta de frutos secos el año 2019 fue 250.000 toneladas, siendo las principales: nuez, coco, banano, piña y otras variadas; que se producen principalmente en las prefecturas de: Hokkaido, Iwate, Yamagata, Fukushima, Nagano, Aichi, Kyoto, Tokushima, Kagawa, Ehime y Fukuoka, 90% de la materia prima es importada, por lo que su costo depende de los precios internacionales (FAO Statistical Database, 2019). Puesto que existen varias alternativas sustitutas, se requiere generar una oferta diferente, que entregue mayor valor y sea atractiva, por ello este factor produce una amenaza alta.

2.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En Japón para instalar una importadora y comercializadora de alimentos se requiere una inversión de 2 millones de euros (1 € = 126,28 Yenes) que puede financiarse con aportes de socios o un crédito, por lo que no es una barrera de ingreso; esta inversión, puede reconvertirse hacia otra actividad por lo que las barreras de salida son bajas. Al no existir barreras de ingreso para nuevos competidores, otros pueden incursionar en esta línea de negocio, por lo que esta fuerza genera una amenaza media.

2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

A fines de 2019 en Japón era 14 las empresas importadoras y comercializadoras de frutos secos o deshidratados, por cuyos canales circulaba 90% de la oferta interna, el otro 10% se genera internamente, Puesto que el mercado japonés de frutos secos es maduro, las marcas son mayoritariamente locales y las extranjeras son reducidas, 85% de la oferta se comercializa bajo cinco marcas japonesas, Aohata, Hagoromo, Maruha, Imuraya y Sanyo (FAO Statistical Database, 2019); por lo que este factor ocasiona una amenaza alta.

2.3. Resultados del análisis del entorno

Los resultados del análisis ambiental, se sintetiza en la siguiente matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Tabla 1.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
1	Promoción de la agroecología.	0,05	3	0,15
2	Busca de mecanismos para dinamizar el comercio entre Ecuador y Japón.	0,05	4	0,20
3	Marco legal que fomenta agro biodiversidad, la agricultura sustentable.	0,03	3	0,09
4	Situación geográfica y climática del Ecuador.	0,07	4	0,28
5	Capacidad económica del mercado japonés.	0,05	3	0,15
6	Hábitos de alimentación de la sociedad japonesa.	0,05	3	0,16
7	Disponibilidad y acceso a TIC.	0,07	4	0,28
8	Disponibilidad de recurso humano operativo.	0,03	3	0,09
9	Poder de negociación con clientes.	0,05	2	0,10
10	Capacidad de negociación de proveedores.	0,05	2	0,10
TOTAL OPORTUNIDADES		0,50		1,60
1	Inestabilidad política de Ecuador	0,06	3	0,18
2	Baja eficiencia logística de Ecuador.	0,06	3	0,18
3	Bajo crecimiento económico.	0,07	3	0,21
4	Limitaciones del gasto público	0,07	3	0,21
7	Rivalidad entre competidores	0,06	1	0,06
8	Ingreso de potenciales competidores	0,08	3	0,24
9	Productos sustitutivos	0,10	4	0,40
TOTAL AMENAZAS		0,50		1,48

La calificación alcanzada es superior al promedio de 2,50, por lo que existe alta susceptibilidad a las variables del entorno; las oportunidades tienen una valoración mayor que las amenazas, determinando que el balance es positivo para este sector de la industria.

2.3.1. Resultados el análisis de entornos

Existe riesgo de que la situación política del Ecuador afecte seriamente la economía, desarrollo e inversión; pero es positiva la estabilidad de Japón, ya que no genera incertidumbre sobre las negociaciones. Es positivos también que Ecuador y Japón busquen incentivar el comercio

internacional bilateral y las inversiones, pues favorece el acceso de productos ecuatorianos al mercado de Japón que es el segundo más grande de Asia.

El desarrollo y crecimiento económico que en los últimos años presenta el país es bajo, lo que se agrava con la disminución de la inversión pública, pues se dificulta el financiamiento.

Ecuador desarrolla operaciones logísticas sin la suficiente eficiencia, lo que es negativo, sin embargo, la aplicación y uso de las TIC contribuyen a que las empresas exportadoras aprovechen las facilidades portuarias que ofrece Japón.

La alta apreciación del dólar respecto al yen, causa que los productos agrícolas ecuatorianos sean más costosos que los de otros países en el mercado japonés, haciéndoles menos competitivos; pero es muy positivo que 35% de los productores agrícolas del Ecuador desarrollan una producción sustentable, limpia y orgánica, pues los productos orgánicos son altamente valorados y demandados en Japón; además que este país importa 90% de la demanda de frutos secos y Ecuador puede producir permanentemente uvilla orgánica a precios atractivos.

Generan riesgos para la exportación de frutos secos que: los productos alimenticios ecuatorianos deban cumplir altos estándares de calidad e inocuidad para ingresar a Japón; que el mercado de frutos secos japonés sea dominado por marcas locales muy posicionadas, porque la rivalidad entre los competidores es alta; y que las barreras de ingreso y salida al mercado de alimentos sean bajas, ya que la competencia podría incrementarse.

En Japón por lo atractivo del mercado de frutos secos, la oferta de productos que pueden sustituir a la uvilla seca orgánica es alta; además los proveedores tanto locales como extranjeros, ajustan su oferta conforme los requerimientos de los clientes, por lo que es necesario generar una oferta de valor diferente y atractiva.

En conjunto los resultados del análisis del ambiente, cuya síntesis se expresa en la matriz EFE, muestran que existe un balance positivo en el entorno y que el sector de frutos secos tiene alta susceptibilidad a los factores ambientales.

3. Lineamientos estratégicos

3.1. Cultura organizacional

Esta abarca el sistema de ideas, valores y patrones de conducta, que establecen la forma de actuar y operar de la organización a través de la dirección (Cutlip, Center, & Broom, 2016).

3.1.1. Misión

La Misión de la organización declara su razón de ser y su objetivo principal, establece la forma de alcanzar la Visión (Rodríguez, 2018).

Por lo que la Misión definida para la productora y exportadora de frutos secos es: “Producimos y exportamos frutos secos de alta calidad e inocuidad, que mejoran la vida de las personas; basamos nuestra operatividad en: ética, eficiencia, excelencia y responsabilidad, para generar permanentemente beneficios”.

3.1.2. Visión

La Visión detalla la situación deseada para la organización a futuro, busca guiar y motivar para que toda la organización busque su logro (Rodríguez, 2018).

La visión a alcanzar es: “El año 2025 la empresa internacionalmente será reconocida por su eficiencia y proveer frutos secos orgánicos y de calidad; operará responsable y éticamente, con eficiencia y capacidad de innovación”.

3.1.3. Valores organizacionales

Los Valores son principios en que se fundamenta toda operación, acción y actividad de la organización, por lo que se establecen:

- Ética, en todas las negociaciones, transacciones y actos que desarrolle la organización, con cada uno de sus grupos de interés.
- Honestidad, para entregar productos orgánicos, de calidad a precios adecuados.
- Respeto por los clientes, proveedores y talento humano.
- Orientación al servicio, para garantizar la satisfacción del cliente, a través de un trato amable, colaborativo y personalizado.
- Liderazgo impulsar el logro de los objetivos organizacionales e impulsar el mejoramiento continuo.

Debe haber claridad en los valores, para que todas las personas de la organización los incorpore a su sistema de valores.

3.2. Modelo de negocios

La oferta de valor comprende los beneficios que se proporcionan al mercado para satisfacer sus requerimientos y necesidades (Kotler, 2015) implica:

- **Característica**, su funcionalidad se basa en el sabor y beneficio para la salud y vida de las personas; por su alto contenido de fibra, la uvilla fortalece el sistema digestivo, es diurética, tonifica el nervio óptico, reduce los niveles de colesterol, acelera la cicatrización, tiene propiedades anticancerígenas (OMS, 2017); para ser manejable el producto tendrá una presentación de 250 gramos y empaque ecológico.
- **Valor**. Además de la inocuidad, condición orgánica, calidad de la materia prima, insumos y producto, y favorecer la salud a precio razonable, el producto se diferenciará por incentivar el cuidado ambiental y consumo, se entregará una unidad llena por a cambio de 20 empaques reciclados.

La propuesta de valor se ha definido con el modelo Canvas, que muestra las relaciones entre los elementos para generar una propuesta de valor atractiva; se orientada a satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes japoneses, entregando una porción de uvilla deshidratada de calidad, en un contenedor ecológico a precio adecuado; para lograrlo se deben concretar acuerdos claves con productores de uvilla orgánica, proveedores de envases, la empresa logística y el grupo de distribución.

Desarrollar procesos de provisión de materia prima, comercialización y promoción eficientes, para generar ingresos mediante las ventas del producto en el mercado de Japón y compensar la estructura de costos y gastos.

Tabla 2.

Lienzo CANVAS del modelo de negocios

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
Productores de uvilla orgánica. Proveedor de envases. Empresa de gestión logística local e internacional. Grupos distribuidores en Yokohama Japón.	Provisión de la materia prima. Deshidratado de la uvilla orgánica. Comercialización internacional Exportación. Promoción. Recursos clave Equipo. Personal. Conocimiento técnico del proceso de deshidratación. Conocimiento de comercio internacional.	Contenedor ecológico con 250gr de uvilla orgánica deshidratada de alta calidad, a precio de confort distribuido a través de grupos consolidados.	Trato y atención personalizada. Comunicación permanente. Recepción y atención de sugerencias y quejas. Canales Indirecto. Difusión y comunicación por redes sociales, canales electrónicos publicidad	Personas de Yokohama con poder adquisitivo que consuman frutos secos y gusten de la uvilla orgánica.
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Materia prima e insumos; mano de obra directa. Costos indirectos de fabricación. Servicios públicos. Gastos operacionales. Gastos de promoción. Gastos financieros.		Venta en el mercado de Osaka Japón, de uvilla orgánica deshidratada, en envase de cartón reciclado de 250 gr.		

Fuente. Tomado de (Innokabi, 2017)

3.1. Objetivos y metas

Los objetivos y metas planteados a mediano y largo plazo son:

Objetivos de medio plazo

- Alcanzar el primer año una participación de 1% en el mercado potencial existente en Yokohama. (Meta de market share)
- Incrementar la oferta, adicionando desde el segundo año al portafolio de la empresa un producto nuevo.
- Poner en marcha el primer año, un sistema tipo ERP que automatice las operaciones, optimice la gestión y apoye la toma de decisiones proporcionando información.
- Incrementar el ingreso por ventas 2% anualmente los primeros 5 años, ampliando la oferta al grupo de distribución y producción.
- Certificar la producción y operaciones de la empresa en BPM, Producto Orgánico y Comercio Justo, hasta el fin del segundo año, para consolidar su posicionamiento.
- Alcanzar una rentabilidad neta anual no menor a 10% como justificación a la inversión y riesgo.

Objetivos de largo plazo

- Garantizar la inocuidad y no contaminación en la producción y operaciones de la empresa, a través de la implementación de un Sistema de Control y Seguridad.
- Mantener actualizada a partir del quinto año, la infraestructura productiva de la empresa para garantizar productos inocuos, de calidad y estandarizados.
- Financiar en el sexto año el crecimiento de la empresa, a través de la captación de inversionistas externos.

Las metas asociadas a cada uno de los objetivos son:

Tabla 3.

Criterio de valoración de metas

Logro óptimo	Logro moderado	Logro bajo
100%>=Logro de objetivo>95%	95%>=Logro de objetivo>90%	90%>=Logro de objetivo

3.2. Estrategias y líneas de acción

Las estrategias y líneas de acción establecidas para el logro de los objetivos son.

Tabla 4.

Alineación de estrategias y objetivos

Objetivos	Estrategia
Alcanzar el primer año una participación de 1% en el mercado potencial existente en Yokohama.	Comunicar la calidad del producto, junto con la imagen y eficiencia del grupo de distribución.
Incrementar la oferta, adicionando desde el segundo año al portafolio de la empresa un producto nuevo.	Estudiar el mercado japonés de frutos para identificar productos relacionados que sean exitosos.
Poner en marcha el primer año, un sistema tipo ERP que automatice las operaciones, optimice la gestión y apoye la toma de decisiones proporcionando información.	Implementar el sistema ERP que más de adapte al perfil de la empresa, con asesoría técnica del proveedor.
Incrementar el ingreso por ventas 2% anualmente los primeros 5 años, ampliando la oferta al grupo de distribución y producción.	Aprovechar el posicionamiento y despliegue del grupo de distribución. Hacer uso de la capacidad instalada remanente e incrementando el personal.
Certificar la producción y operaciones de la empresa en BPM, Producto Orgánico y Comercio Justo, hasta el fin del segundo año, para consolidar su posicionamiento.	Desarrollar procesos eficientes, control total de calidad recurrente sobre la materia prima orgánica e insumos, y capacitando al personal.
Alcanzar una rentabilidad neta anual no menor a 10% como justificación a la inversión y riesgo.	Optimizar recursos, controlando que no existan desperdicios.

4. Estudio de mercado

Mediante este estudio se determinan las preferencias y necesidades del mercado, su estructura, factores determinantes de la compra, y características de la oferta para alcanzar el posicionamiento esperado (Lambin, 2017).

4.1. Problema de investigación

Conforme la matriz de análisis del destino de exportación, disponible en los anexos de este documento, y matriz de perfil competitivo de plazas de exportación se establece que Tokio, Yokohama y Osaka son plazas con alto potencial para exportar uvilla orgánica desde Ecuador, y que la más idónea para el proyecto es Yokohama, pues alcanza la mayor valoración que es 9,64/10, comparado con 9,52 que alcanza Tokio y 9,48 Osaka.

Tabla 5.

Matriz de perfil competitivo de plazas

Parámetros	Peso	Tokio		Yokohama		Osaka	
Tamaño del mercado	0,20	10	2,00	9	1,80	9	1,80
Situación económica del mercado	0,16	10	1,60	10	1,60	10	1,60
Facilidades	0,16	10	1,60	10	1,60	10	1,60
Logística	0,16	9	1,44	10	1,60	9	1,44
Complejidad de gestión	0,16	9	1,44	9	1,44	9	1,44
Costo de gestión	0,16	9	1,44	10	1,60	10	1,60
Total	1,00		9,52		9,64		9,48

En consecuencia, se establece como problema de investigación.

¿Qué características debe poseer la uvilla orgánica deshidratada, para que sea consumida por el mercado de Yokohama, Japón?

En consecuencia, los objetivos establecidos para esta investigación son:

- Establecer qué factores influyen la decisión de compra de uvilla orgánica deshidratada en Yokohama, Japón.
- Conocer los canales de comercialización más efectivos para el producto.

- Definir cuál es el precio más apropiado para el producto.
- Determinar qué medios son los más efectivos para promocionar el producto.

La hipótesis de investigación es: Ho. Más del 20% de personas con poder adquisitivo, comprarían uvilla orgánica deshidratada proveniente de Ecuador en Yokohama, Japón.

4.2. Fuentes de información

Las fuentes de información empleadas para desarrollar este estudio han sido:

- Para la investigación cualitativa
 - Entrevista a expertos en el mercado de frutos secos en Japón.
 - Entrevista a experta en el comercio bilateral entre Ecuador y Japón.

La técnica de la entrevista ha permitido recabar información amplia y específica, respecto a preferencias y motivaciones de compra, y otros aspectos relevantes del tema.

- Para la investigación cuantitativa
 - Encuestas.

4.3. Metodología

4.3.1. Metodología del estudio cualitativo

El tramo de investigación cualitativa se ha desarrollado mediante:

- **Entrevistas a dos expertos en el tema del comercio de frutos secos en Japón.**
 - Eiji Fujiwara, Estratega de Negocios Agroindustriales de la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional JICA, agencia gubernamental ubicada en Tokyo, que incentiva los negocios internacionales.
 - José Dibos Ezeta, Director de la Unidad de Comercio de España en Japón, ubicada en Minato-Ku, Yokohama 106-0032, que promueve y controla el comercio con Japón.
- **Entrevistas a una experta en el comercio internacional entre Ecuador y Japón.**
 - Estefanía Sigcha Orrico, Directora Ejecutiva de la Cámara de Comercio e Industrias Ecuatoriano Japonesa CCIEJ, ONG que busca dinamizar y fortalecer

el comercio y relaciones económicas entre Japón y Ecuador, ubicada en la ciudad de Quito, Irlanda E10-16 y República de El Salvador.

4.3.1.1. Entrevistas a expertos en el comercio de frutos secos en Japón

Resumen de la entrevista a Eiji Fujiwara

Los hábitos de las nuevas generaciones de japoneses se han tornado parecidos a los de europeos y estadounidenses, compran sus alimentos en supermercados, delicatessen y tiendas especializadas; los factores decisivos para la compra son la calidad, variedad de opciones y la presentación, el precio es importante pero no determinante.

La población gasta un 30% de ingresos en alimentación y 5% de este monto en frutos secos o deshidratados y dátiles, los principales proveedores de Japón en cuanto a estos productos son Turquía, Brasil, China, Arabia Saudita y Emiratos Árabes.

La demanda de estos productos crece en promedio 5% al año; específicamente de uvilla, los principales proveedores son Vietnam, España, Holanda y Tailandia.

En el mercado de Japón hay una amplia gama de frutos deshidratados o secos y dátiles, los hay económicos de menor calidad, que provienen de otros países de Asia, no es recomendable ingresar al mercado japonés con este tipo de productos porque la competencia es muy alta y la preferencia baja.

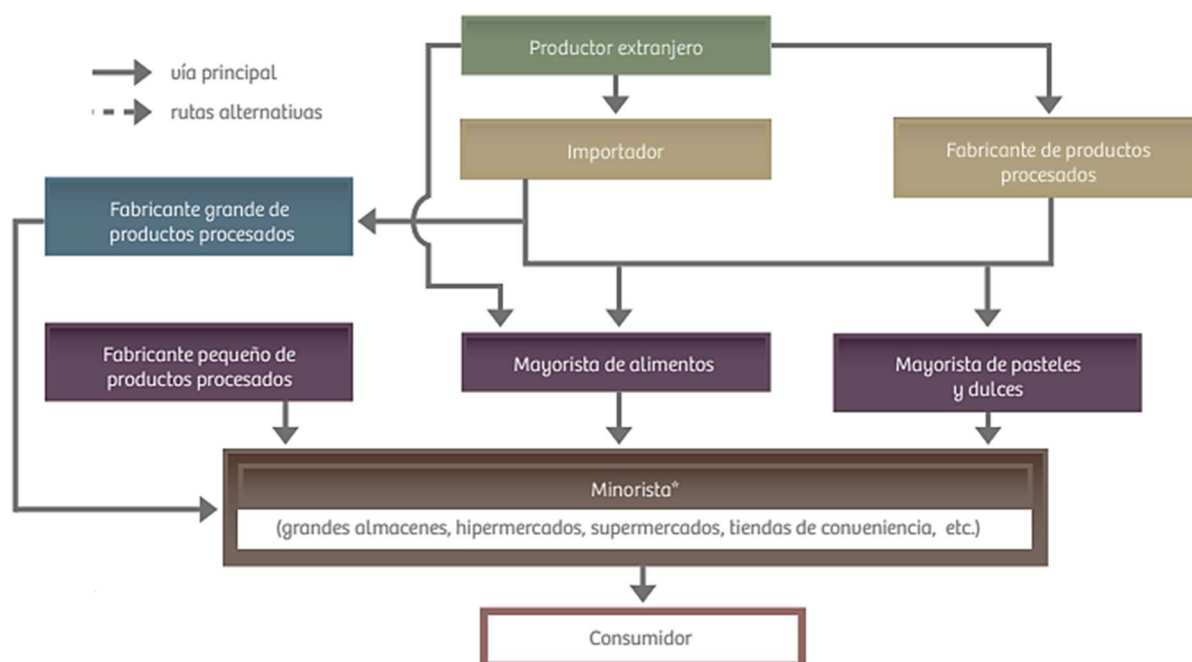


Figura 1. Sistema de distribución de alimentos en Japón

En todas las grandes ciudades de Japón, como Tokyo, Yokohama y Osaka entre otras, la red de distribución y comercialización es compleja, caracterizada por canales largos, por lo que ingresar a comercializar de forma directa es muy difícil; más del 90% de los frutos secos y dátiles se venden a través de hipermercados, supermercados y tiendas.

Fujiware señala que una alternativa de ingreso al mercado es el segmento HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) que representa menos del 10% de la demanda de frutos secos, si el producto es Premium, puede ganar prestigio a bajo costo y luego trasladarse al segmento minorista en mejores condiciones de negociación.

En Japón los grupos de distribución con mayor despliegue son Garmico Foods y Grupo Masao, forman parte de su red comercial y de distribución: hipermercados, supermercados, tiendas locales y distribuidores zonales; para comercializar productos a través de su red, estos grupos cobran una comisión igual al 25% del precio.

Los consumidores japoneses se preocupan mucho por la seguridad de los alimentos, origen y composición y buscan precios razonables; para hacer negocios la trazabilidad es muy importante; prefieren presentaciones pequeñas de 100 gr y 250 gr., en frutos secos y dátiles de gama media alta el precio varía entre 4 y 5 dólares, el precio de alimentos orgánicos y respetuosos con el ambiente es mayor.

Resumen de la entrevista a José Dibos Ezeta

Los consumidores japoneses prefieren alimentos de alta calidad e inocuidad y presentación cuidada, ya que la oferta interna es baja, los frutos secos de calidad son costosos.

Por la importancia que se da a la inocuidad y producción agrícola limpia, en los últimos cinco años creció 50% la demanda de alimentos ecológicos y orgánicos. Más de la mitad de las personas adquieren frutas y vegetales en supermercados, su selección da en función de: la calidad, variedad, seguridad, inocuidad, precios y cercanía al hogar.

Las personas se han tornado receptivas a alimentos de otros países, lo que fomenta el consumo de frutos secos extranjeros. El envase preferido es el ecológico, es muy importante el envasado y etiquetado, el etiquetado debe contener toda la información apropiada, un buen diseño de envase permite ahorrar en promoción; la presentación en envases pequeños es indispensable porque las familias modernas son cortas, y el consumidor tiende a comer variedad en cantidades pequeñas. Todos los alimentos que se comercializan en Japón, están sujetos a los estándares JAS y a requerimientos de etiquetado, aquellos que no los cumplan no pueden ser comercializados.

El sistema de distribución japonés es complejo, los canales no son cortos lo que ha generado una enmarañada red, y ha hecho que la entrada directa sea prácticamente imposible.

En Japón cerca del 80% de frutos secos se venden en supermercados e hipermercado, por ello vender a un grupo de distribución como Garmiko y Masao, es la estrategia más adecuada pues estos disponen de varias empresas dentro de su grupo, como supermercados Meidi-ya, Isetan o Kinokuniya.

4.3.1.2. Entrevista a experta en el comercio entre Ecuador y Japón

Resumen de la entrevista a Estefanía Sigcha Orrico

En cuanto al ámbito de negocios, es importante conocer que los japoneses priorizan la armonía en todos los ámbitos y más aún en los negocios, este aspecto debe cuidarse para acelerar la concreción de tratos o proyectos empresariales con empresas de Japón; además previamente visitan a los potenciales socios para conocer sus instalaciones y forma de trabajo, con el fin de fortalecer las relaciones, generar confianza y asegurarse que el socio comercial asegure en el largo plazo el abastecimiento del producto, en los plazos, cantidades y calidad requeridas, buscan que las empresas con las que negocien puedan mantener estas relaciones sólidas en un tiempo de al menos 10 años.

Es difícil ingresar directamente a vender en el mercado japonés, porque las empresas japonesas prefieren hacer negocios con compatriotas, por cuestiones de tradición, idioma e incluso horario, cuando negocian con empresas extranjeras es necesario contar con un intermediario o un representante que sea japonés.

En su mayoría, los empresarios japoneses hablan inglés, pero para evitar conflictos y facilitar las negociaciones, es recomendable recurrir a un intérprete.

Respecto a aranceles, en Japón se aplican varios tipos de aranceles: ad valorem que se basa en el costo CIF del bien importado, más del 93% de la lista arancelaria está sujeta a este impuesto; 2,6% está sujeta a un impuesto específico, cuyo valor se determina en base al volumen del producto; el arancel alternativo procede en 3,2% de las líneas arancelarias; un arancel compuesto se sólo se aplica al 0,6% de línea, además hay otros tipos y contingentes; para importaciones de máximo 200.000 yenes se aplica un sistema arancelario simplificado.

El arancel que Japón impone es de acuerdo a la procedencia del producto y preferencia que puede tener, en el caso de Ecuador debe adjuntarse el certificado de origen; en promedio el arancel efectivo es 6,7%, en el caso de la uvilla deshidratada ecuatoriana estaría entre 0% y 2%.

Respecto al mercado, anteriormente los consumidores japoneses solamente compraban cerca de sus casas, pero han adquirido ciertos hábitos occidentales, por lo que hoy no tienen problema en desplazarse, muchos también compran en línea; antes preferían grandes almacenes, pero ahora prefieren visitar centros comerciales y tiendas especializadas independientes, para acceder a comida y a entretenimiento.

La compra de está condicionada principalmente por la marca, calidad y características, actualmente el precio ha adquirido importancia porque las personas asignan una buena cantidad de sus ingresos al esparcimiento. Por su cultura ecológica, dan importancia a los productos orgánicos y amigables con el medio ambiente.

En lo referente a frutas secas, antes todos preferían las frutas frescas y estos productos sólo se consumían cuando se disponían de frutos frescos, actualmente se consideran productos gourmet, por lo que deben tener calidad y presentación atractiva; sin embargo, en el mercado la presencia de marcas que ofertan frutos secos de gama media y baja, procedentes principalmente de países asiáticos.

En mercado de alimentos y por ende de frutos secos en Japón es establecido, la mayor parte de las marcas son japonesas, si bien por el volumen de importaciones esto parecería una contradicción, sucede que las importaciones de frutas y vegetales son utilizadas mayoritariamente como materia prima por fabricantes locales.

A parte de los consumidores les gustan frutos secos con aderezos, por la moda ecológica prefieren envases de material reciclable sea cartón, vidrio o aluminio; por la falta de espacio en los hogares la presentación de 250 gramos es la más adquirida, en resumen, para ingresar en el mercado de alimentos de Japón, se requiere ofertar productos de inocuos, alta calidad y presentación cuidada, pues alimentos, bebidas no alcohólicas y productos forestales extranjeros deben contar con la certificación JAS.

4.3.2. Metodología del estudio cuantitativo

El tramo de investigación cuantitativo se ha desarrollado mediante encuestas, su formato está disponible en los anexos de este documento.

a. Población de estudio

La población de estudio corresponde a la población de Yokohama, que a fines de 2020 era 3.850.000 habitantes; si bien la uvilla puede ser consumida por todas las personas, es recomendable su uso continuo por aquellas mayores de 10 años; adicionalmente para adquirir

el producto deben disponer de empleo, la tasa de desempleo es únicamente 2,30% (Grupo Santander, 2020).

Por lo expuesto, para determinar el tamaño de la población de estudio, se han aplicado los varios criterios segmentación, determinándose que la población de estudio es de 2.539.024 personas.

Tabla 6.

Tamaño de la población de estudio

Dato	Segmentación	%	Cantidad
Población de Yokohama (Banco Mundial, 2020).			3.850.000
Población de Yokohama con empleo (Grupo Santander, 2020).	Demográfica	97,77%	3.761.450
Población de mayor a 10 años (Banco Mundial, 2020).	Demográfica	86,54%	3.255.159
Consume frutos secos (Grupo Santander, 2020).	Conductual	78,00%	2.539.024

b. Tamaño de la muestra

La fórmula empleada para calcular el tamaño de la muestra corresponde a la de poblaciones finitas, cuya expresión es.

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{((N - 1)e^2) + k^2(p * q)}$$

Tabla 7.

Tamaño de la muestra

Variable	Valor	Concepto
N	2.539.024	Potenciales consumidores
p	50,00%	Sí consume uvilla
q	50,00%	No consume uvilla
e	5,00%	Margen de error aceptado.
k	1,96	Coefficiente de confianza con 95%
n	384	Tamaño de la muestra.

c. Procedimiento de aplicación

Para poder aplicar la encuesta, esta realizó a través de InterStat que es una herramienta electrónica de PROECUADOR que permite posibilita estudios de mercado en plazas internacionales; de una base de 30.000 usuarios a los que se distribuyó el cuestionario, fueron 385 las personas que colaboraron con la investigación.

4.3.2.1. Análisis cuantitativo

En el grupo de personas encuestadas, 92,99% sí consume frutos secos y 7,01% no, por lo que han sido 358 las personas que cumplen con el criterio de inclusión en el estudio.

Tabla 8.

Consumo de frutos secos

Consumo	fi	fi%
Sí	358	92,99%
No	27	7,01%
Total	385	100,00%

Corresponde al 56,98% de las personas encuestadas las de género masculino, 42,18% femenino y 0,85% otro, ya que el género no condiciona el consumo de frutos secos, las estrategias de marketing deben ser generales.

Tabla 9.

Sexo

Sexo	fi	fi%
Hombres	204	56,98%
Mujeres	151	42,18%
Otro	3	0,84%
Total	358	100,00%

En cuanto a la nacionalidad, 97,21% son de Japón y 2,79% extranjeros; respecto a la edad 13,13% tiene hasta 20 años, 21,23% 52% entre 20 y 30 años, 21,79% entre 30 y 40, 14,25% entre 40 y 50, 17,88% entre 50 y 60, 11,73% más de 60 años, la mayor parte del mercado potencial es adulto; al ponderar el porcentaje de cada intervalo por su marca de clase se tiene

que la edad promedio ponderado del grupo encuestado es 38,77 años, ratificándose que la mayoría del mercado potencial es adulto.

Tabla 10.

Edad

Edad	fi	fi%	Marca	Ponderado
Hasta 20 años.	47	13,13%	15	1,97
Más de 20 y hasta 30 años.	76	21,23%	25	5,31
Más de 30 y hasta 40 años.	78	21,79%	35	7,63
Más de 40 y hasta 50 años.	51	14,25%	45	6,41
Más de 50 y hasta 60 años.	64	17,88%	55	9,83
Más de 60 años.	42	11,73%	65	7,63
Total	358	100,00%		38,77

De las personas encuestadas son empleado (a) privado (a) 39,39%; son comerciantes, tienen negocio propio o son inversores 24,02%; estudiante 12,01%; auto empleado (a) 8,66%; empleado (a) público (a) 8,10% y encargado (a) del hogar 7,82%; estas cifras corroboran que la desocupación es baja y que el mercado potencial tiene alto poder adquisitivo

Tabla 11.

Actividad económica que desarrolla

Ocupación	fi	fi%
Auto empleado (a)	31	8,66%
Empleado (a) privado (a)	141	39,39%
Empleado (a) público (a)	29	8,10%
Estudiante	43	12,01%
Encargado (a) del hogar	28	7,82%
Otra	86	24,02%
Total	358	100,00%

En relación al gasto mensual que las personas realizan en frutos secos, 1,12% gasta entre 2000 y 3000 yenes; 18,16% entre 3000 y 4000 yenes y 80,73% más de 4000 yenes; al ponderar el porcentaje de cada intervalo por su marca de clase se determina que el gasto promedio mensual

en frutas secas es 4296,09 yenes que equivales a 41,50 dólares al mes; estas cifras ratifican la capacidad económica y el alto consumo de frutas secas del mercado potencial.

Tabla 12.

Gasto mensual en frutos secos

Gasto mensual	fi	fi%	Marca de clase	Ponderado
Entre 2000 y 3000 yenes	4	1,12%	2500	27,93
Entre 3000 y 4000 yenes	65	18,16%	3500	635,47
Más de 4000 yenes	289	80,73%	4500	3632,68
Total	358	100,00%		4296,09

La frecuencia de consumo de frutos secos es para 0,561% de las personas diaria, 9,50% semanal, 34,36% quincenal y 55,59 mensual; al considerar las veces al año que consumen estos productos y ponderarla por el porcentaje de cada opción se determina que en promedio cada persona consume al año 22,55 veces frutos secos, ratificando el potencial de mercado existente para este tipo de producto en Yokohama.

Tabla

13.

Frecuencia de consumo de frutos secos

Frecuencia	fi	fi%	Veces año	Ponderado
Diaria	2	0,56%	360	2,01
Semanal	34	9,50%	52	4,94
Quincenal	123	34,36%	26	8,93
Mensual	199	55,59%	12	6,67
Total	358	100,00%		22,55

Si a los factores determinantes de la compra se valora con una escala de importancia determinante con 5, muy importante 4, importante 3, poco importante 2 e irrelevante 1, y se pondera su composición de respuestas por estos valores, se establece que la calidad, presentación y condición de orgánico de los frutos son determinantes; el precio, canal de venta y variedad muy importante, y el origen del producto poco importante, se concluye que el

producto y el valor a entregar a través de éste debe considerar estos factores para facilitar el posicionamiento del producto en el mercado japonés de Yokohama.

Tabla 14.

Importancia de factores determinantes de la compra

Importancia	Factor						
	Precio	Condición de orgánico	Calidad	Presentación	Origen	Canal de venta	Variedad
Determinante (5)	8	183	326	185	0	31	35
Muy importante (4)	241	175	32	173	0	191	163
Importante (3)	109	0	0	0	164	136	160
Poco importante (2)	0	0	0	0	194	0	0
Irrelevante (1)	0	0	0	0	0	0	0
Total	358	358	358	358	358	358	358
Importancia	3,72	4,51	4,91	4,52	2,46	3,71	3,65

Factor	Importancia	Importancia
Calidad	4,91	Determinante
Presentación	4,52	Determinante
Condición de orgánico	4,51	Determinante
Precio	3,72	Muy importante
Canal de venta	3,71	Muy importante
Variedad	3,65	Muy importante
Origen	2,46	Poco importante

En cuanto a la satisfacción de las personas con la oferta de frutos secos existente en Yokohama, si se cuantifica los niveles de satisfacción con 5 muy satisfecho, 4 satisfecho, 3 moderado, poco satisfecho 2 y muy poco satisfecho con 1, y se pondera la composición de respuestas por estos valores, se establece que la mayoría de las personas está satisfecha con la oferta existente, por

lo que la oferta de valor debe ser de alta calidad para ingresar al mercado japonés de Yokohama de forma exitosa.

Tabla 15.

Nivel de satisfacción con la oferta de frutos secos existente

Satisfacción	fi	fi%
Muy satisfecho	40	11,17%
Satisfecho	161	44,97%
Moderado	157	43,85%
Poco	0	0,00%
Muy poco	0	0,00%
Total	358	100,00%
Satisfacción	3,67	

Las personas mayoritariamente (82,12%) utilizan múltiples canales para adquirir frutos secos, 16,48% sólo lo hace en supermercados y 1,40% emplea otros canales, esta situación evidencia la importancia de que el producto lo distribuya un grupo o empresa que disponga de diversos canales de comercialización.

Tabla 16.

Lugar de compra de frutos secos

Lugar de compra	fi	fi%
Supermercados	59	16,48%
Multicanales	294	82,12%
Otro	5	1,40%
Total	358	100,00%

Entre las personas encuestadas 16,20% sí tiene una marca preferida de frutos secos y 83,80% no; entre las personas que presentan preferencia por una marca 58,62% sí adquiriría otra que provea un producto atractivo y de calidad. Los resultados evidencian que, en el mercado de Yokohama, no existe una marca de frutos secos dominante, que haya adquirido la fidelidad de

la mayoría de personas, en consecuencia, si se oferta un producto de alta calidad y atractivo, será posible ingresar al mercado japonés de Yokohama de forma exitosa.

Tabla 17.

Preferencia y lealtad por marcas

Preferencia por marca	fi	fi%
Sí	58	16,20%
No	300	83,80%
Total	358	100,00%

Compra de otra marca	fi	fi%
Sí	34	58,62%
No	24	41,38%
Total	58	100,00%

La mayoría (72,63%) de personas encuestadas sí tiene conocimiento de la uvilla y 27,37% no, sin embargo 98,60% sí o talvez comería uvilla orgánica deshidratada; lo que confirma el alto potencial que tiene el mercado japonés de Yokohama para introducir la uvilla orgánica deshidratada.

Tabla 18.

Conocimiento y predisposición al consumo de uvilla

Conocimiento uvilla	fi	fi%
Sí	260	72,63%
No	98	27,37%
Total	358	100,00%

Consumo de uvilla	fi	fi%
Sí	261	72,91%
No	5	1,40%
Tal vez	92	25,70%
Total	358	100,00%

De las personas encuestadas, 36,83% sí consumiría uvilla orgánica deshidratada proveniente de Ecuador, 34,56% no y 28,61% talvez. El producto que oferta este proyecto podrá ser adquirido hasta por el 65,44% del mercado de frutas secas que existe en Yokohama, lo que evidencia una potencial demanda muy importante para el producto.

Tabla 19.

Predisposición por el consumo del producto a ofertar

Consumiría producto	fi	fi%
Sí	130	36,83%
No	122	34,56%
Tal vez	101	28,61%
Total	353	100,00%

En relación al envase, la mayoría de persona prefiere uno de tipo ecológico y limpio, contenedor de cartón reciclado 51,08%, frasco de vidrio 0,87%, contenedor de aluminio 0,43%, contenedor plástico 1,30%, envase tetra pack 2,60%, y múltiples opciones de envases reciclables 43,72%; en consecuencia, el envase más idóneo es el contenedor de cartón reciclado.

Tabla 20.

Preferencias de envase

Envase	fi	fi%
Contenedor de cartón reciclado	118	51,08%
Funda tetra pack	6	2,60%
Contenedor de aluminio	1	0,43%
Frasco de vidrio	2	0,87%
Contenedor plástico	3	1,30%
Múltiple opción	101	43,72%
Total	231	100,00%

El tamaño de presentación de 100 gramos es preferido por 0,87% de las personas, el de 250 gramos por 71,00%, de 350 gramos 2,16%, 500 gramos 6,06%, de 100 gramos y 250 gramos por 17,32%, y otras múltiples opciones por 2,60%; en conclusión, el envase más demandado es el de 250 gr.

Tabla 21.

Preferencias de contenido

Contenido	Fi	fi%
100 gramos	2	0,87%
250 gramos	164	71,00%
350 gramos	5	2,16%
500 gramos	14	6,06%
100 gramos, 250 gramos	40	17,32%
Otras múltiple opción	6	2,60%
Total	231	100,00%

En relación al precio que pagarían por 250 gramos de uvilla ecuatoriana deshidratada orgánica, de alta calidad que se comercialice en un empaque de cartón reciclado, 1,73% de las personas pagaría entre 310 y 365 yenes (entre 3 y 3,50 dólares americanos), 18,18% entre 365 y 415 yenes (entre 3,50 y 4,00 dólares americanos), 30,74% entre 415 y 465 yenes (entre 4,00 y 4,50 dólares americanos) y 49,35% más de 465 yenes (más de 4,50 dólares americanos). Al ponderar la participación porcentual de cada intervalo por su marca de clase se determina que el precio promedio ponderado que debe tener el producto es 4,39 dólares, valor que se ha considerado para el marketing mix.

Tabla 22.

Precio adecuado para el producto

Precio a pagar	fi	fi%	Marca	Ponderado
Entre 310 y 365 yenes (entre 3 y 3,50 dólares americanos)	4	1,73%	3,25	0,06
Entre 365 y 415 yenes (entre 3,50 y 4,00 dólares americanos)	42	18,18%	3,75	0,68
Entre 415 y 465 yenes (entre 4,00 y 4,50 dólares americanos)	71	30,74%	4,25	1,31
Más de 465 yenes (más de 4,50 dólares americanos)	114	49,35%	4,75	2,34
Total	231	100,00%		4,39

Para la comercialización del producto los multicanales son los más adecuados y preferidos por 74,03% de las personas; 25,54% prefiere sólo supermercados y 0,43% otros canales, esta situación ratifica la importancia de que el producto lo distribuya un grupo o empresa que disponga de diversos canales de comercialización.

Tabla 23.

Canal de comercialización

Canales de comercialización	fi	fi%
Supermercados	59	25,54%
Multicanales	171	74,03%
Otro	1	0,43%
Total	231	100,00%

De las personas que sí adquiriría el producto, 87,45% sí desearía recibir información referente al mismo y 12,55% no; quienes sí desean recibir información, prefieren mayoritariamente como canal de comunicación las redes sociales (96,04%), 2,95% correo electrónico y 0,99% la televisión; lo que evidencia la necesidad de promocionar el producto a través de marketing digital.

Tabla 24.

Deseo de informarse del producto y medio de comunicación

Deseo por recibir información del producto	fi	fi%
Sí	202	87,45%
No	29	12,55%
Total	231	100,00%

Medio de comunicación	fi	fi%
Redes sociales	194	96,04%
Correo electrónico	6	2,97%
Televisión	2	0,99%
Total	202	100,00%

Las recomendaciones emitidas para hacer más atractivo al producto señalan mayoritariamente (80,27%) la necesidad de cuidar la calidad del producto (45,58%), de que el mismo sea orgánico y de calidad (19,73%), que tenga presentación impecable (8,16%) y total inocuidad (6,80%).

Tabla 25.

Recomendaciones

Recomendación	fi	fi%	Σfi%
Cuidar la calidad del producto	67	45,58%	45,58%
Producto debe ser orgánico y de calidad	29	19,73%	65,31%
Presentación impecable	12	8,16%	73,47%
Total inocuidad	10	6,80%	80,27%
Precio adecuado y peso justo	9	6,12%	86,39%
Mix de productos	8	5,44%	91,84%
El producto debe tener buen sabor y certificar que es orgánico	8	5,44%	97,28%
Productos limpios	4	2,72%	100,00%
Total	147	100,00%	

4.3.3. Conclusiones del estudio de mercado

Las conclusiones derivadas del estudio de mercado en Yokohama, Japón son:

1. El mercado de frutos secos y dátiles de Yokohama es maduro y consolidado, por lo que las marcas locales predominan.
2. Los principales requerimientos que tienen los consumidores de frutos secos en Yokohama son la calidad, condición de orgánico y presentación; el origen orgánico valora más al producto.
3. La mayoría de consumidores compra frutos secos o deshidratados en múltiples puntos y supermercados, el origen del producto no es decisivo para la compra, por lo que tienen apertura a productos extranjeros; prefieren que venga envasado en un contenedor de cartón reciclado con 250 gramos de uvilla orgánica deshidratada.
4. Para penetrar el mercado japonés, el producto debe cumplir los estándares JAS, y diseñarse en un empaque de cartón reciclado, contener 250 gr de uvilla orgánica seca, distribuirse mediante grupos comerciales consolidados, pues el sistema de distribución japonés es complejo.
5. El 72,63% de personas encuestadas sí tiene conocimiento de la uvilla y 27,37% no, pero 98,60% sí o tal vez comería uvilla orgánica deshidratada; producto que oferta este

proyecto podrá ser adquirido hasta por el 65,44% de los consumidores de frutos secos de Yokohama.

6. El precio adecuado para el producto en el mercado de Yokohama, Japón, es 4,39 dólares, pues al distribuidor debe reconocerse un margen de 25% sobre el precio.

4.4. Ciclo de vida del producto

Como se establece de la entrevista a expertos, la población de Japón gasta 30% de ingresos en alimentación y 5% de este monto en frutos secos o deshidratados y dátiles, y su demanda crece 5% al año; en consecuencia, los productos de frutos secos o deshidratados están en una etapa de crecimiento, por lo que es posible expandirse al mercado de Yokohama, a través de un grupo con diversos puntos de venta y mejorando el conocimiento de estos productos con los consumidores.

4.5. Estimación de ventas

Para la estimación de las ventas se ha considerado:

- En Yokohama son 2.539.024 personas las que podrían consumir frutos secos (Grupo Santander, 2020).
- La demanda anual de frutos secos o deshidratados y dátiles crece 5% al año (Banco Mundial, 2020), por lo que el crecimiento meta del proyecto se fija en 2% anual.
- Del estudio de mercado se ha establecido que:
 - 92,99% de las personas sí consume frutos secos.
 - En promedio cada persona consume frutos secos 22,50 veces al año.
 - 16,20% tiene una marca preferida de frutos secos y de ellas 58,62% sí adquiriría otra que provea un producto atractivo y de calidad.
 - Entre quienes sí consumen frutos secos, 98,60% sí o talvez comería uvilla orgánica deshidratada, y de ellas 65,44% sí o talvez consumiría uvilla orgánica deshidratada proveniente de Ecuador.
 - El precio promedio ponderado que debe tener el producto es 4,39 dólares, y al distribuidor debe reconocerse un 25% sobre el precio.
- La inflación anual en Japón ha sido los últimos 5 años de 0,1% (Banco Mundial, 2020).

Considerando esta información, los ingresos estimados son:

Tabla 26.

Ingresos estimados

Concepto	%	Subtotal	%	Valor
En Yokohama personas las que podrían consumir frutos secos.				2.539.024
Personas que sí consume frutos secos.			92,99%	2.361.038
Personas leales a una marca.				
Tienen una marca preferida de frutos secos.	16,20%	382.488		
No adquiriría otra marca.	41,38%	-158.274		
Subtotal 1				2.202.764
Sí o talvez comería uvilla orgánica deshidratada			98,60%	2.171.925
Sí o talvez consumiría uvilla orgánica deshidratada proveniente de Ecuador.			65,44%	1.421.308
Veces al año que cada persona consume frutos secos		22,50		
Veces de consumo anual esperada en uvilla orgánica deshidratada	25,00%	6,00		
Unidades anuales consumidas				8.527.848
Meta de captación de mercado	1,75%			
Meta anual de ventas en unidades				149.200
Precio neto por unidad	75,00%	4,39		3,29
Ingreso estimado el primer año (dólares)				\$491.241,00

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	149.200	152.184	155.232	158.340	161.508
Crecimiento de la demanda	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Crecimiento meta	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Precio neto de venta	3,2925	3,2958	3,2991	3,3024	3,3057
Inflación en Japón	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%
Ingresos estimados	\$491.241,00	\$ 501.566,89	\$512.124,07	\$522.900,02	\$533.895,34

Los ingresos estimados serán de 491.241,00 dólares el primer año, las ventas aumentarán 2% para mantener un perfil bajo y el precio se incrementará 0,1% anualmente que es la inflación en Japón, los ingresos el segundo año serán \$501.566,89 dólares, \$512.124,07 el tercero, \$522.900,02 el cuarto y \$533.895,34 el quinto año.

4.6. Plan de marketing

4.6.1. Mezcla de mercadotecnia

4.6.1.1. Producto

El producto corresponde a:



Uvilla orgánica deshidratada

Especificaciones. Contenedor de cartón reciclado, con una etiqueta frontal para identificar la marca y una etiqueta posterior para especificar los ingredientes, composición, cantidad neta, instrucciones de uso, fecha de elaboración y vencimiento, condiciones de conservación, tratamientos que ha recibido el producto, datos generales del productor en Ecuador y distribuidor en Japón, y el código de identificación.

a. Branding

Los aspectos relevantes del branding son:

Nombre de la empresa	Industrial y comercializadora K'ÍSA S.A.
Marca	K'ÍSA cuyo significado en quechua es <i>fruto seco de calidad</i> .
Lema o slogan	Frutos secos deliciosos y saludables (<i>Delicious dry and health fruits</i>), para comunicar que el producto es sano y delicioso.
Contenido	250 gramos netos de uvilla orgánica seca o deshidratada de alta calidad.
Color del producto	Amarillo oro.

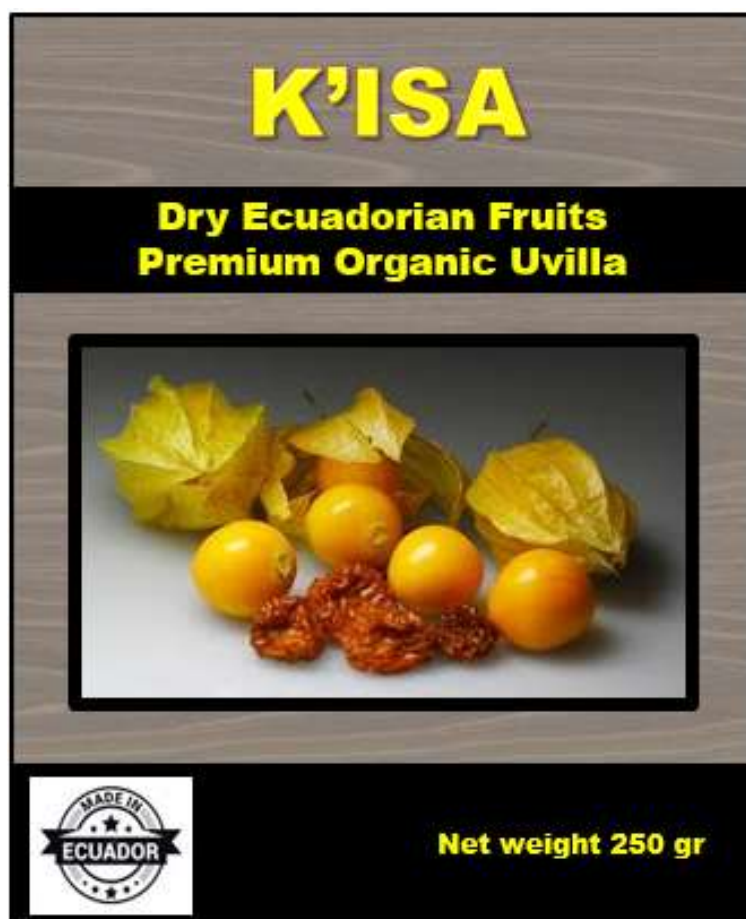


Figura 2. Identificación de la marca K'ISA

Tabla 27.

Elementos de la marca

Elemento	Descripción
Imagen	La imagen muestra la fruta en su estado natural y deshidratada.
Tipografía	Los caracteres de la marca son de tipografía arial black, con un tamaño no inferior a 10 puntos como exige la normativa japonesa
Cromática	En la cromática de la marca se observa: el color negro que transmite la nobleza y elegancia del producto; el gris con degradado para referir la neutralidad del producto respecto a género y edad, ya que puede ser consumido por todos; el amarillo oro es fácilmente reconocible, se usa para expresar la calidad y origen exótico del producto (Taste & Health), atrae al consumo, es el ideal para marcas de frutas; todos los colores pertenecen al pantone sticker chips.

4.6.1.2. Precio

De las entrevistas a expertos se establece que el precio del producto debe situarse entre 4 y 5 dólares, a través de las encuestas se determina que el producto debe tener un precio de 4,39 dólares, para que el mercado sienta confort con el mismo, puesto que el costo total del producto es de 2,50 dólares y el distribuidor en Japón exige un margen de 25,00% del precio de mercado, Industrial y Comercializadora K'ISA S.A., tendrá una rentabilidad de 12,25%; por lo que se estima que el precio es adecuado para todos los grupos de interés del proyecto.

Tabla 28.

Costo del producto

Elemento del costo	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo
Uvilla orgánica	Kg	0,3375	\$ 2,00	\$ 0,68
Aderezos	Kg	0,02	\$ 0,25	\$ 0,01
Empaque	Unidad	1	\$ 0,40	\$ 0,40
Etiqueta	Unidad	1	\$ 0,08	\$ 0,08
Costo de materia prima e insumos				\$ 1,16
Mano de obra directa				\$ 0,50
Mano de obra indirecta				\$ 0,22
Costo de mano de obra				\$ 0,72
Seguros de maquinaria				\$ 0,03
Depreciaciones				\$ 0,08
Gastos operativos				\$ 0,40
Costo de gestión logística				\$ 0,11
Transporte a puerto	Dólar	12.500	\$ 0,07	
Seguro hasta puerto	Dólar	12.500	\$ 0,02	
Paletizado	Dólar	12.500	\$ 0,01	
Manipulación	Dólar	12.500	\$ 0,01	
Costo de producción unitario				\$ 2,50
Precio adecuado				\$ 4,39
Comisión distribuidor				25,00% \$ 1,10
Precio neto empresa				\$ 3,29
Margen operacional				24,07%
Margen neto				12,25%

Las estrategias referentes de precio que se definen son:

Tabla 29.

Estrategias de precio

Tipo de estrategia	Descripción
De ingreso	Para ingresar se empleará una estrategia de <i>precios de penetración</i> , al introducir el producto a 4,39 el mercado potencial se sentirá en confort y habrá una mayor posibilidad de compra; al incrementarse las ventas, se generarán economías de escala en compras y productividad haciendo que el costo disminuya, el producto será más competitivo y se tendrá mayor beneficio.
De ajuste de precios	Al ajustar el precio se empleará una estrategia de <i>precios internacionales</i> , se tomará en cuenta ajustes que realicen otros proveedores de uvilla orgánica deshidratada de similar calidad en Japón por estacionalidad o incremento del costo de materias primas e insumos.

4.6.1.3. Plaza

La plaza inicial de comercialización del producto será la ciudad de Yokohama, ubicada en la región de Kantō y capital de la provincia de Kanagawa; es la segunda más poblada de Japón, con 3,8 millones de habitantes; es el puerto más importante del país y un centro comercial altamente relevante a nivel mundial (Grupo Santander, 2020).

a. Canal de distribución

Ya que en Japón 80% de alimentos se comercializa a través de supermercados e hipermercados; y el resto por tiendas especializadas, considerando su cobertura y representatividad, los potenciales canales de distribución son:

- Garmiko Foods (distribuidor mayorista) que comercializará el producto a través de su red de contactos, que incluye supermercados Meidi-ya e Isetan.
- Grupo Masao que incluye supermercados Kinokuniya, y tiendas especializadas gourmet como Dean & DeLuca y Naccatto Group.

Por el número de involucrados en la cadena de comercialización, el canal de distribución se considera **indirecto largo**; Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. concretará acuerdos de distribución con los grupos Garmiko Foods y Masao Food Corporation, para que a través de su red comercial, vendan el producto al consumidor final.

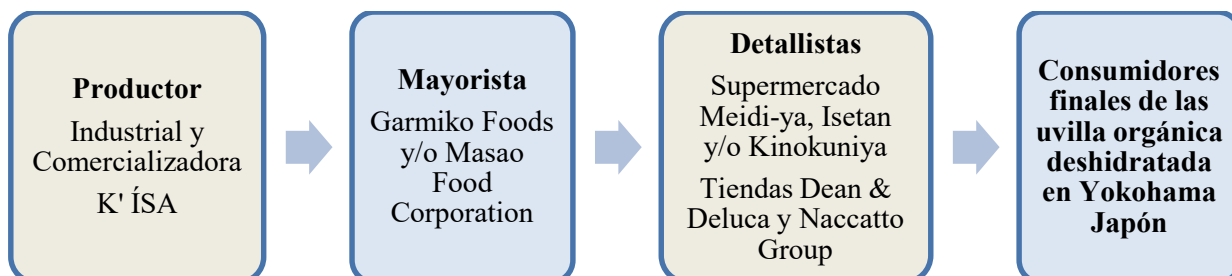


Figura 3. Estructura del canal de distribución

b. Estrategias de distribución

La descripción de la estrategia de distribución a implementar es.

Tabla 30.

Estrategia de distribución

Tipo de estrategia	Descripción
Selectiva	<p>El distribuidor debe tener alta representatividad en Japón, los contactos y negociaciones iniciarán mediante el envío de muestras del producto para su evaluación; esta estrategia es adecuada cuando se pueden concretar acuerdos con empresas como Garmiko Foods y Masao, que disponen de varias empresas que importan productos para venderlos a través de su amplia red de comercialización.</p> <p>El producto se comercializará con el Incoterm FOB, porque estos grupos disponen de empresas con experticia en movilizar productos internacionalmente.</p>

4.6.1.4. Promoción

La promoción combina la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo, en una composición tal, que se alcancen las metas de comercialización establecidas (Kotler, 2015).

a. Publicidad

En Japón 91% de la población es usuaria de internet y 95% forman parte de diversas redes sociales (TSW Marketing, 2020), para optimizar los recursos y maximizar el impacto, en la comunicación y difusión, se emplearán estos canales digitales y la página web de la empresa.

En esta página se subirá un video en el que se expongan las principales características del producto, resaltando su naturaleza orgánica, tips gourmets y un catálogo de recetas en base al producto, enfocadas al mercado japonés; un website que permita a personas solicitar información y a consumidores expresar comentarios respecto al producto. En las diversas redes sociales se crearán cuentas corporativas para compartir información del producto, sus características, tips, recetas y promociones en ventas para clientes finales.

b. Promoción de ventas

La promoción de ventas comprenderá incentivos de corto plazo para fomentar la venta del producto, la estrategia se orienta a clientes finales, para incentivar el cuidado ambiental y consumo, se entregará una unidad de producto a cambio de 20 empaques reciclados.

c. Relaciones públicas

En primer lugar, se asistirá a ferias de la industria alimenticia en Yokohama, en las que se realizarán degustaciones y entregarán muestras del producto, para darlo a conocer a los potenciales consumidores finales, y así apoyar a los distribuidores difundiendo el producto.

También la marca K'ÍSA estará presente en los canales digitales de los grupos de distribución, los contenidos que se presentarán son:

- Un video que muestre el producto, sus características, beneficios que genera en la salud, testimonios de usuarios que resalten su sabor, calidad y condición de orgánico.
- Un catálogo de recetas que puedan elaborarse con el producto.

d. Marketing directo

Este elemento lo ejecutará el contingente de ventas de la empresa, constituido por una persona que domine inglés y tenga conocimientos básicos de japonés, para que pueda comunicarse con personal de los grupos de distribución en Japón, a través llamadas, videoconferencias y correo electrónico; y el personal asignado por las empresas distribuidoras, para dar a conocer el producto a potenciales clientes.

El presupuesto proyectado de promoción y publicidad es.

Tabla 31.

Presupuesto proyectado de promoción y publicidad

Detalle de aplicación	2021	2022	2023	2024	2025
Creación de página web	1.000,00				
Mantenimiento y dominio web		100,00	100,00	100,00	100,00
Sponsor Facebook	1.800,00	1.890,00	1.980,00	2.080,00	2.180,00
Sponsor Instagram	1.000,00	1.050,00	1.100,00	1.160,00	1.220,00
Sponsor Twitter	1.000,00	1.050,00	1.100,00	1.160,00	1.220,00
Unidades promociones	5.000,00	5.250,00	5.510,00	5.790,00	6.080,00
Ferias internacionales	8.000,00	8.400,00	8.820,00	9.260,00	9.720,00
Degustaciones	1.000,00	1.050,00	1.100,00	1.160,00	1.220,00
Total gastos de Marketing	\$ 18.800,00	\$ 18.790,00	\$ 19.710,00	\$ 20.710,00	\$ 21.740,00

4.1.2. Estrategias generales de Marketing

Las estrategias generales propuestas son.

Tabla 32.

Estrategias generales de Marketing

Tipo de estrategia	Descripción
Internacionalización	Exportación directa , para minimizar los costos de logística y distribución la estrategia se implementará a través del distribuidor mayorista. El término de negociación será FOB, el precio de venta incluirá costo, seguro y flete hasta el puerto de Manta. El tiempo promedio de tránsito de un contenedor entre los puertos de Yokohama y Guayaquil y/o Manta es de 28 días (Organización ComTrade, 2018).
Inserción	Estandarización global , la calidad, inocuidad, sabor y salud son importantes en todo lugar, el producto entrega estas sin tener que adaptarlo al mercado japonés a no ser por el rotulado, esto minimiza el costo. Los esfuerzos de marketing buscarán la diferenciación, para comercializarlo se considerarán las preferencias del mercado de Yokohama, así a futuro se podrá comercializarlo en otras ciudades y países.
Posicionamiento	Más por lo mismo , la uvilla deshidratada orgánica entregará más benéficos a un precio de confort para el mercado.

5. Estudio administrativo

En esta sección se define el modelo operativo, organizacional y legal del proyecto.

5.1. Plan de operaciones

5.1.1. Decisiones estratégicas

5.1.1.1. Selección del producto

Los atributos que le otorgan un potencial exportable a la uvilla orgánica deshidratada, son.

Tabla 33.

Atributos del producto

Componentes	100g.	Propiedades
Humedad	78.90%	<p>Reconstruye y fortifica el nervio óptico; elimina la albúmina de los riñones; ayuda a purificar la sangre y las vías urinarias; eficaz para afecciones a la garganta; adelgazante, ideal para los diabéticos, ayuda a eliminar parásitos intestinales (amebas). Es diurética, por lo que favorece el tratamiento de problemas de próstata; es tranquilizante debido al contenido de flavonoides.</p> <p>Posee vitaminas A y C, esenciales para la buena calidad de la piel; es un antioxidante ya que combate los radicales libres. Es una fruta rica en hierro mineral, ayuda al sistema inmunológico; tiene propiedades calcificadoras para proteger los huesos; energéticas para el cerebro por su contenido en fósforo y magnesio; ayuda a bajar los niveles de la glucosa.</p>
Carbohidratos	16 g.	
Fibra	4.90 g.	
Grasa total	0.16 g.	
Proteína	0.05 g.	
Acido ascórbico	43 mg.	
Calcio	8 mg.	
Caroteno	1.61 mg.	
Fósforo	55.30 mg.	
Hierro	1.23 mg.	
Niacina	1.73 mg.	
Riboflavina	0.03 mg.	

Fuente. (OMS, 2017, pág. 41)

Para que el producto cumpla los parámetros requeridos en Japón para los alimentos procesados, los empaques son (PROECUADOR, 2019):

Tabla 34.

Niveles de empaque

Nivel	Descripción
Primario	Contenedor tipo prisma rectangular con dimensiones: 10cm de alto x 8cm de ancho x 2cm de profundidad).
Secundario	Caja de cartón corrugado de 60cm de largo x 40cm de ancho y 16cm de alto, con 240 envases primarios, distribuidos en 8 filas, 6 por largo y 5 por ancho.
Terciario	Las dimensiones de cajas, pallets y plataformas paletizadas las fija la Norma ISO 3394; para vía aérea son 120 x 80 cm y para vía marítima 120 x 100 cm.



Figura 4. Empaque primario del producto K'ISA

b. Etiquetado

Los alimentos procesados que se comercialicen en Japón deben cumplir varias especificaciones de etiquetado, como se ilustra en la siguiente figura.



Figura 5. Etiquetado K'ISA

En detalle los parámetros de etiquetado requeridos en Japón son (PROECUADOR, 2019):

Tabla 35.

Parámetros del etiquetado

Parámetro	Descripción y requerimiento
Nombre comercial del producto	K'ÍSA
Lista de ingredientes con detalle de peso en orden decreciente	Uvilla orgánica
Cantidad neta envasada (en gramos o múltiplos)	250 gramos
Período máximo de duración	Hasta un año en bodega
Fecha máxima de consumo	dd/mm/aa fijado de acuerdo a la fecha de producción
Condiciones de almacenaje o conservación	Lugar fresco y seco
Nombre y dirección del distribuidor o vendedor en Japón	Dirección del grupo de distribución
Datos del productor y lugar de origen	Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A., Quito, Ecuador.
Instrucciones de uso	Consúmase sola o acompañada, una vez abierta mantener en refrigeración
Código de identificación	En este caso código de barras tipo GS1-128
Tratamientos del producto	Deshidratado
Etiquetado	En la parte frontal se identifica la marca, la composición se ubica en la parte posterior, escrita en ruso o inglés, el tamaño mínimo de letra es 10 puntos, debe permitir una fácil lectura.

La oferta de valor, que comprende los beneficios y valores que la empresa ofrece entregar al mercado con este producto, para satisfacer sus requerimientos y expectativas son:

- Características de calidad y condición de orgánico.
- Funcionalidad, a través del sabor y beneficio para la salud entregado por las propiedades de la uvilla, que se detallan en la tabla anterior, y que mejoran la calidad de vida; presentación ecológica y manejable (250 gramos) que permite trasladar el producto y consumirlo en cualquier lugar y hora.
- Precio basado en el valor. Porque es el de confort, según el mercado receptor.

5.1.1.2. Proceso productivo

a. Mapa de procesos

El mapa de procesos implementado por Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A., busca que los procesos se complementen para operar de manera eficiente y que se generen productos y servicios que satisfagan los estándares y expectativas del mercado.



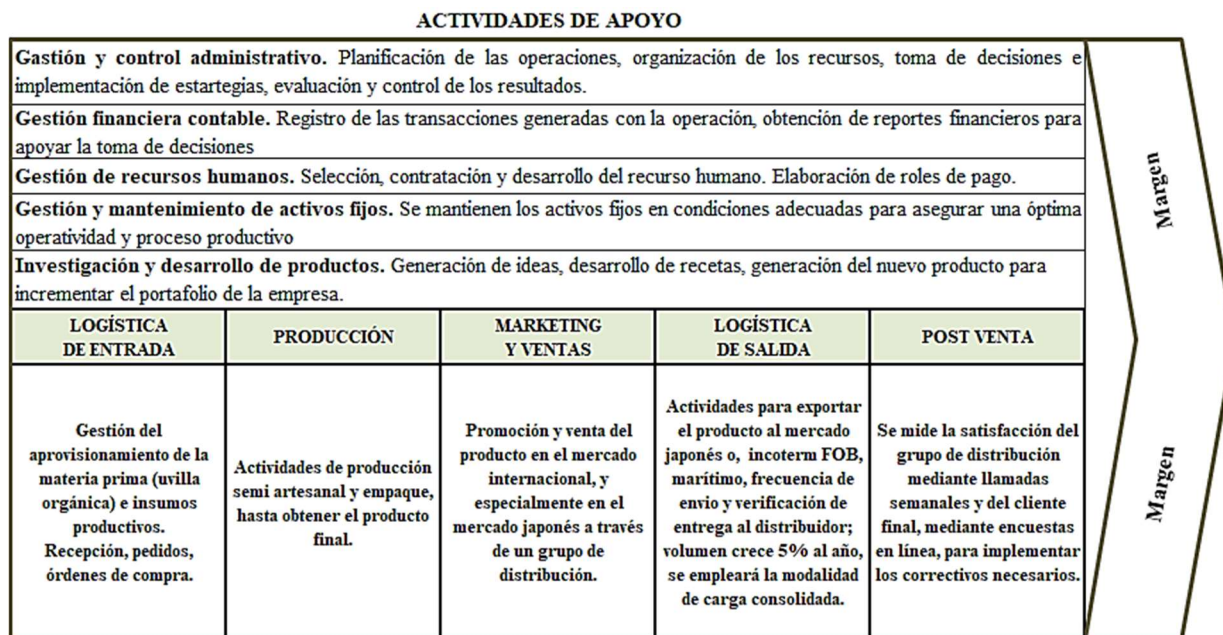
Figura 6. Mapa de procesos

Elaborado por autor

b. Cadena de valor

La cadena de valor muestra cómo interactúan los procesos que desarrolla Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A., para la producción, operación y exportación de los frutos deshidratados hacia Yokohama, agreguen valor a la empresa y mercado.

En la logística de entrada se agrega valor al garantizar a los clientes que la uvilla es orgánica y de calidad, esto es posible seleccionando proveedores confiables y con la certificación de producto orgánico; en el proceso productivo al optimizar la infraestructura, recursos, asegurar la calidad e inocuidad a través de un control recurrente, se agrega valor para la empresa y clientes. En la comercialización y marketing se agrega valor para K'ÍSA S.A. logrando las metas de ventas propuestas; en la logística de salida al distribuir el producto minimizando el costo, en las cantidades y plazos solicitados, se agrega valor para la empresa y mercado.



ACTIVIDADES PRIMARIAS

Figura 7. Cadena de valor de Exportadora K'ASI

Elaborado por autor

c. Proceso productivo

El proceso productivo se ha seleccionado, bajo el supuesto que Industrial y Comercializadora K'ISA S.A. dispondrá del equipamiento requerido para desarrollarlo eficiente y eficazmente; adicionalmente, como puede identificarse, en el proceso existen varios puntos de control de calidad.

Además, para que la empresa disponga de una cadena de valor eficiente es necesario que mantenga contacto permanente con el grupo de distribución y los consumidores, por lo que necesitará implementar un sistema automatizado para gerenciar de las relaciones con los clientes (CRM), éste deberá estar integrado a la página web corporativa y ser permanentemente atendido por una persona, para que la comunicación con los grupos de distribución en Yokohama sea ágil y fluida, permitiendo identificar oportunamente falencia y problemas que requieran ser solucionados; también se conocerá la satisfacción alcanzada con el producto y servicio.

Esta retroalimentación constante ayudará para que Industrial y Comercializadora K'ISA S.A. busque una mejora continua.

Con estos supuestos y limitaciones, el proceso productivo comprende las siguientes actividades:

Tabla 36.

Detalle se las actividades del proceso productivo

Actividad	Descripción
Aprovisionamiento	La uvilla orgánica e insumos llegan a la empresa, la persona encargada de la recepción, verifica que correspondan a la cantidad solicitada y cumplan el estándar de calidad requerido.
Pelado y reposo	Los operarios pelan la uvilla orgánica manualmente y la colocan en bandejas de aluminio y se dejan reposar para que la temperatura de la fruta se equilibre con la temperatura del ambiente.
Selección	Mientras la fruta reposa, se realiza un control de calidad para desechar aquellas que presentan manchas y contextura no deseada.
Preservación	Para preservar las uvillas, se introducen en un recipiente de 25 litros de capacidad que contiene una solución acuosa, que se elabora con 0.002 libras de estearato ascórbico (preservante inofensivo) y el jugo de 2 limones por cada litro de agua.
Ecurrido	Las uvillas orgánicas tratadas se colocan en canastas de aluminio micro perforadas para que escurra la solución preservante.
Deshidratado	Las uvillas orgánicas escurridas, se colocan sobre planchas metálicas y se introducen al horno deshidratador; la fruta deshidratada se saca y deja enfriar hasta que su temperatura se equilibre con la del ambiente.
Empacado	Las bandejas con las uvillas procesadas se transfieren a empaque, con un dosificador manual la fruta deshidratada se coloca en una funda de papel encerado reciclado que se sella a presión y se coloca dentro del contenedor de cartón reciclado.
Almacenado	El producto terminado se almacena en cajas de cartón corrugado de 60cm de largo x 40cm de ancho y 16cm de alto, que contienen 240 envases, distribuidos en 8 filas, 6 por largo y 5 por ancho, para su posterior distribución, en una bodega sin cadena de frío.

El diagrama del proceso productivo antes descrito se ilustra a continuación, para establecer los tiempos de cada actividad se considera a Wigeek (2015) quien señala que por el contenido de humedad de la uvilla que es 30%, su tiempo de deshidratado o secado incluido el enfriamiento del producto es en promedio de 150 minutos.

Proceso	Operación	Actividad	Control	Operación	Duración
Inicio	INICIO				
Aprovisionamiento				FIN	15,00
Pelado y reposo					30,00
Selección (Control de calidad)				FIN	15,00
Preservación					15,00
Ecurrido					15,00
Deshidratado					150,00
Empacado					30,00
Almacenado				FIN	15,00
	Tiempo total del proceso (minutos)				285,00
	Tiempo total del proceso (horas)				4,75

Figura 8. Diagrama del proceso productivo

Elaborado por autor

d. Equipos

El sistema de secado deshidratado, es el que determina la capacidad de producción, por lo que constituye el punto crítico del proceso; este sistema estará conformado por un horno de secado, modelo ONIE-300AS, que se considera adecuado para este proyecto porque:

- La empresa ONIE Ecuador que lo distribuye, opera en el país por más de 25 años en la provisión de equipos industriales.
- El equipo posee una garantía de tres años, además de respaldo y asistencia técnica para mantenimiento preventivo, correctivo, reparación y una amplia gama de repuestos.
- Viene fabricado en un material duradero y sólido como es acero inoxidable, funciona con energía eléctrica de 220 V, su sistema de control automático permite programar sus ciclos de operación, su capacidad es de 300Kg por ciclo, que es la menor de este tipo de productos, por lo que alberga 20 bandejas para secado, tiene un costo de 40.000,00 dólares incluida la instalación, que es altamente razonable en comparación con sus prestaciones.

Al disponer de este equipo, para cubrir la demanda captable, Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. operará 252 días al año por 8 horas al día, por lo que podrá procesar diariamente 600 kilogramos equivalentes a 0,60 toneladas.

Como se observa en la siguiente tabla, la empresa el primer año utilizará 36,67% de su capacidad instalada y el quinto año 40,48%, manteniendo siempre un margen de seguridad superior al 20% de su capacidad teórica.

Tabla 37.

Ocupación de capacidad instalada o teórica

CONCEPTO	VALOR
Kilos a procesar al día de uvilla año 1	220,02
Kilos a procesar al día de uvilla año 2	225,52
Kilos a procesar al día de uvilla año 3	231,16
Kilos a procesar al día de uvilla año 4	236,94
Kilos a procesar al día de uvilla año 5	242,86
Capacidad instalada diaria	600,00
% capacidad instalada utilizada año 1	36,67%
% capacidad instalada utilizada año 2	37,59%
% capacidad instalada utilizada año 3	38,53%
% capacidad instalada utilizada año 4	39,49%
% capacidad instalada utilizada año 5	40,48%

Elaborado por autor

5.1.2. Decisiones tácticas

5.1.2.1. Localización de las instalaciones

La macro localización del proyecto es la provincia de Pichincha, en cuanto a la micro localización, para establecer los posibles puntos se han considerado los siguientes factores: mano de obra disponible, infraestructura y vías de acceso, acceso a proveedores, acceso al punto de exportación y costo del terreno; ya que el proyecto se abastecerá de proveedores del cantón Machachi, los posibles puntos de ubicación seleccionados han sido: Aloag, Guajaló y Machachi.

Para jerarquizar las posibles micro localizaciones, se ha empleado una matriz de perfil competitivo, se asignó a los factores críticos un peso específico de 0,20, luego se les dio una calificación de 1 a 4, 1 a la ubicación que tiene menor ventaja, a 4 a aquella con mayor ventaja.

El resultado muestra que, si bien todos los puntos son adecuados para la ubicación del proyecto, Machachi presenta una ventaja competitiva superior a los otros, por lo que este punto se ha seleccionado para ubicarlo.

Tabla 38.

Matriz de análisis de ubicaciones

Concepto	Peso	Aloag		Guajaló		Machachi	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Mano de obra disponible	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Infraestructura y vías de acceso	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Acceso a proveedores	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Acceso al punto de exportación	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Costo del terreno	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60
TOTAL	1,00		3,60		3,60		3,80

Elaborado por autor

5.1.2.2. Aprovechamiento

La uvilla es una fruta que en Ecuador se produce óptimamente a lo largo de la región Sierra, por ello y la incidencia de la agricultura orgánica en el país, la producción anual de uvilla

orgánica a nivel nacional alcanza las 5.000 toneladas y crece alrededor de 3% anualmente, si bien por la bondades de la fruta su comercialización se incrementa año, existe un remanente de 1.200 toneladas que puede ser adquirida directamente a los productores (MAG, 2020)

Para el aprovisionamiento se ha tomado en cuenta que la uvilla tiene un contenido de humedad de 30% (Wigeek, 2015), por lo que el proyecto requerirá proveerse aproximadamente del 5% de la oferta remanente disponible; los proveedores serán Cooperativa Agrícola Santa María, Hacienda Alta Esperanza y Hacienda El Cielo de Machachi, al concretar las negociaciones y acuerdos de provisión respectivos, Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. se asegurará la disponibilidad de materia prima.

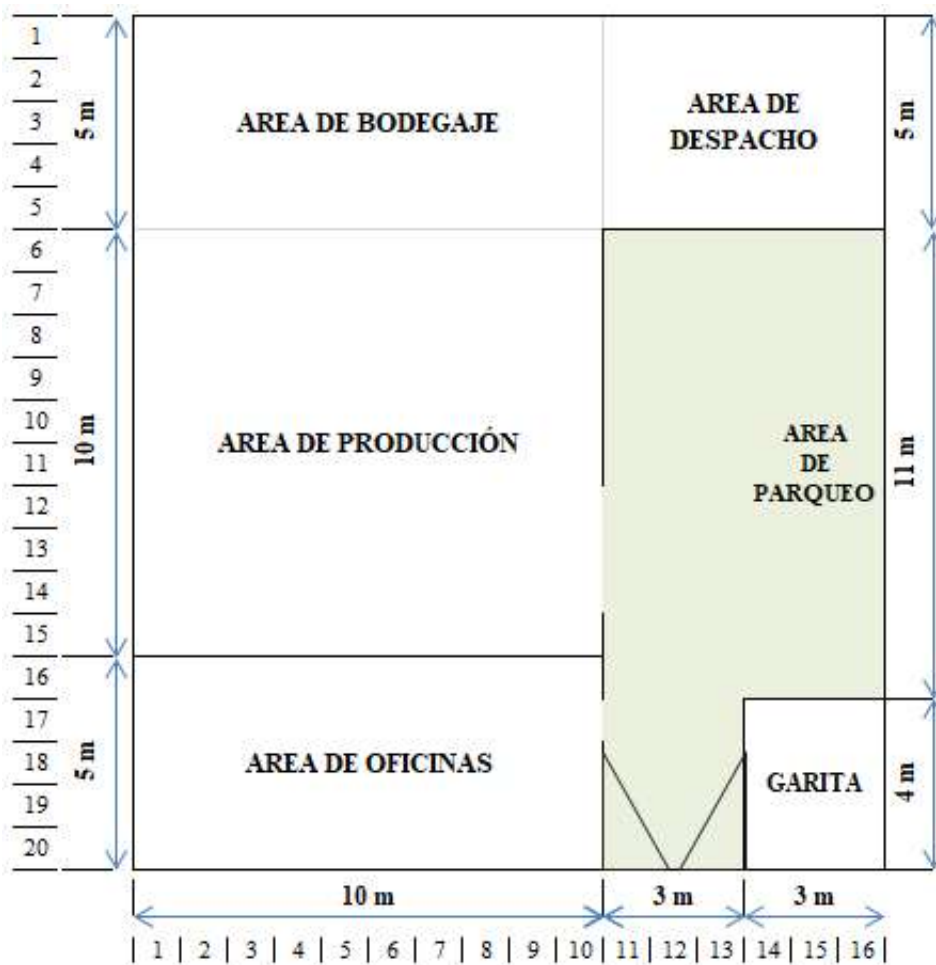
Tabla 39.

Utilización de la oferta disponible de uvilla orgánica

CONCEPTO	VALOR
Kilos netos a procesar de uvilla año 1	55.445,00
Kilos netos a procesar de uvilla año 2	56.831,13
Kilos netos a procesar de uvilla año 3	58.251,90
Kilos netos a procesar de uvilla año 4	59.708,20
Kilos netos a procesar de uvilla año 5	61.200,91
Oferta disponible en kilogramos	1.200.000,00
% oferta utilizada año 1	4,62%
% oferta utilizada año 2	4,74%
% oferta utilizada año 3	4,85%
% oferta utilizada año 4	4,98%
% oferta utilizada año 5	5,10%

5.1.2.3. Distribución de planta

Como se observa en la siguiente figura, para operar adecuadamente el proyecto requerirá de un área para oficinas de 50 m², área de producción de 100 m², área de bodega de 50 m², área de despacho de 30 m², área de acceso y circulación de vehículos de 45 m², área de parqueo de 33 m² y una garita para personal de seguridad de 12 m², dando un total de tamaño de planta de 320 m².



Área de bodegaje	50	m ²
Área de producción	100	m ²
Área de oficinas	50	m ²
Área de despacho	30	m ²
Área de parqueo	33	m ²
Garita	12	m ²
Área de acceso	45	m ²
	320	m ²

Figura 9. Distribución de la planta

Elaborado por autor

5.1.2.4. Secuencia productiva

Para el análisis de la secuencia productiva se han cuantificado el tiempo requerido por cada una de las actividades, estableciéndose que el tiempo de un ciclo de proceso es de 285 minutos que equivalen a 4,75 horas, tal como se ilustra a continuación.

Proceso	Descripción del proceso	Duración (Minutos)
Aprovisionamiento	La uvilla orgánica e insumos llegan a la empresa, la persona encargada de la recepción, verifica que correspondan a la cantidad solicitada y cumplan el estándar de calidad requerido.	15,00
Pelado y reposo	Los operarios pelan la uvilla orgánica manualmente y la colocan en bandejas largas de aluminio, donde la dejan reposar para que la temperatura de la fruta se equilibre con la temperatura del ambiente.	30,00
Selección (Control de calidad)	Mientras la fruta reposa, se realiza un control de calidad para desechar aquellas que presentan sectores con consistencia dura o puntos muertos, manchas y contextura demasiado blanda o madura.	15,00
Preservación	Para preservar el producto, las uvillas se introducen en un recipiente de 25 litros de capacidad que contiene una solución acuosa, que se elabora con 0.002 libras de estearato ascórbico (preservante inofensivo) y el jugo de 2 limones por cada litro de agua.	15,00
Ecurrido	Las uvillas orgánicas tratadas con el preservante se colocan en canastas de aluminio micoperforadas para que se escurra la solución preservante.	15,00
Deshidratado	Las uvillas orgánicas escurridas, se colocan sobre planchas de aluminio que se introducen en el horno deshidratador; la fruta deshidratada se saca del horno y se deja enfriar hasta que su temperatura se equilibre con la del ambiente.	150,00
Empacado	Las bandejas con el producto final se transfieren a empaque, con un dosificador manual la fruta seca se coloca en una funda de papel encerado reciclado que se sella a presión en la parte superior y se coloca dentro del contenedor de cartón reciclado.	30,00
Almacenado	El producto terminado se almacena en cajas de cartón corrugado de 60cm de largo x 40cm de ancho y 16cm de alto, que contienen 240 envases, distribuidos en 8 filas, 6 por largo y 5 por ancho, para su posterior distribución, en una bodega sin cadena de frío.	15,00
Tiempo total del proceso (minutos)		285,00
Tiempo total del proceso (horas)		4,75

El producto terminado se almacena en cajas de cartón corrugado de 60cm de largo x 40cm de ancho y 16cm de alto, que contienen 240 envases, distribuidos en 8 filas, 6 por largo y 5 por ancho, para su posterior distribución, en una bodega sin cadena de frío.

Figura 10. Tiempos de las actividades productivas

Elaborado por autor

El siguiente esquema se establece que en una jornada normal de trabajo de ocho horas, Industrial y Comercializadora K'ISA S.A. desarrollará íntegramente dos ciclos productivos y dispondrá de una hora de holgura, para solventar cualquier interrupción no programada que pueda presentarse.

Proceso	Duración (Minutos)	1			2			3			4			5			6			7			8		
		15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60
Aprovisionamiento	15,00	█																							
Pelado y reposo	30,00		█	█																					
Selección (Control de calidad)	15,00			█																					
Preservación	15,00				█																				
Escurredo	15,00					█																			
Deshidratado	150,00						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
Empacado	45,00															█	█	█							
Almacenado	15,00																█								
Aprovisionamiento	15,00										█														
Pelado y reposo	30,00											█	█												
Selección (Control de calidad)	15,00												█												
Preservación	15,00													█											
Escurredo	15,00														█										
Deshidratado	150,00																								
Empacado	45,00																								
Almacenado	15,00																							█	

Figura 11. Secuencia productiva

Elaborado por autor

5.2. Estructura organizacional

El organigrama diseñado para la empresa es el siguiente.

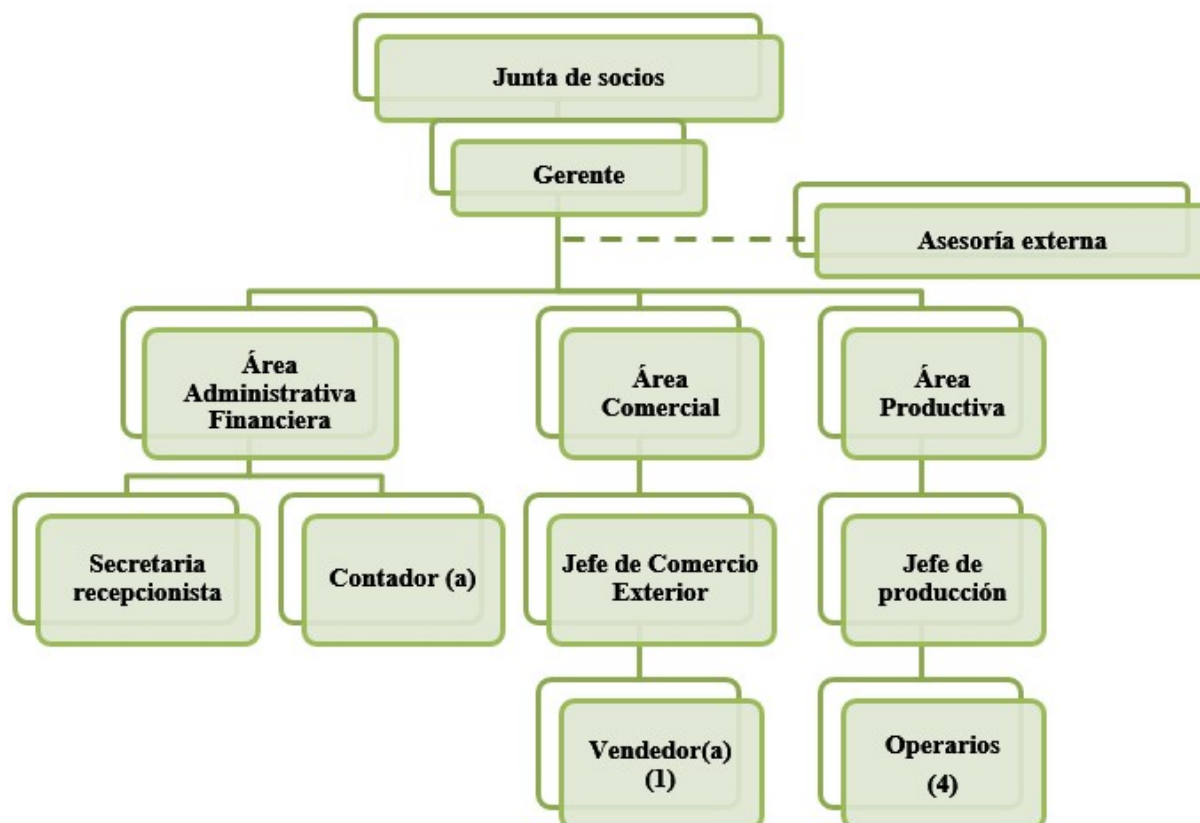


Figura 12. Organigrama de Industrial y Comercializadora K'ISA S.A.

La estructura organizacional definida para Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. es de tipo funcional, las órdenes y directrices circulan de arriba hacia abajo y en su mayoría los flujos de información desde abajo hacia arriba. Las funciones establecidas para el personal son.

Tabla 40.

Funciones del personal

Cargo	Responsabilidades	Funciones
Gerente General Sueldo referencial: 2.000 dólares más beneficios de ley.	Tomar las decisiones, para implementar acciones orientadas a lograr la competitividad y los objetivos de la empresa.	Representar a la empresa; planificar y dirigir su gestión; definir objetivos, metas y evaluar el desempeño de las diversas áreas, para buscar el logro de la visión; controlar las finanzas y evaluar el desempeño del negocio.
Jefe de Producción Sueldo referencial: 1.400 dólares más beneficios de ley.	Gestionar la producción y abastecimiento de insumos.	Planificar, gestionar y controlar la producción; promover y dirigir el diseño y mejoramiento de los productos; controlar la calidad y desempeño del personal; gestionar los inventarios de para mantener un flujo permanente; coordinar el mantenimiento del equipamiento para asegurar su constante operatividad.
Jefe de Comercio Exterior Sueldo referencial: 1.400 dólares más beneficios de ley.	Concretar la comercialización internacional, convenios con distribuidores y cumplir las metas de venta.	Controlar el logro de las metas definidas; supervisar la gestión de pedidos y su cobranza; supervisar y evaluar el desempeño del personal comercial; coordinar las campañas promocionales y eventos.
Vendedor Sueldo referencial: 700 dólares más beneficios de ley.	Apoyar a la concreción de las ventas internacionales, y convenios con distribuidores.	Concretar las ventas, su control y el logro de las metas definidas; gestionar los pedidos y su cobranza; apoyar la gestión de la promoción.
Asistente administrativo Sueldo referencial: 450 dólares más beneficios de ley.	Apoyar la gestión administrativa de la gerencia y demás unidades de la empresa.	Gestionar llamadas, correos, correspondencia, y toda la documentación; coordinar la agenda general; interactuar con clientes y atender sus consultas; solicitar suministros, coordinar el mantenimiento y/o reparación del equipo de oficina; organizar las reuniones programadas.
Operarios (as) Sueldo referencial: 450 dólares más beneficios de ley.	Obtener la producción requerida y asignada, conforme los parámetros de calidad e inocuidad especificados.	Preparar la materia prima, cuidar su preservación; mantener limpia el área de trabajo; instruirse en todos los procesos de producción; producir, envasar, etiquetar el empaque y almacenar el producto

5.3. Estructura legal

La empresa Industrial y Comercializadora K'ISA S.A. será constituida como sociedad anónima; la Ley de Compañías en el Art. 143 señala que esta debe tener un capital dividido en acciones que son negociables, sus tenedores o accionistas, son sólo responsables por el monto de sus acciones; el nombre o denominación tiene especificar que se trata de una compañía o sociedad anónima sea en forma explícita o mediante las siglas respectivas; para constituirla hace faltan al menos dos accionistas. Este tipo de empresa es supervisada, vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que establece un capital mínimo para la constitución de 800 dólares (Conquito, 2019).

Los pasos para crear una sociedad anónima en el Ecuador son los siguientes.

Tabla 41.

Pasos para crear la empresa sociedad anónima

No.	Detalle de la actividad
1	Aprobación del nombre ante la Superintendencia de Compañías, Valores Y Seguros
2	Elaboración de la minuta de la escritura de constitución y del nombramiento de gerente y presidente.
3	Agenciamiento y cierre de la escritura en la Notaría.
4	Trámite de aprobación e inscripción de la escritura en el Registro Mercantil con el nombramiento del representante legal.
5	Notificación y obtención en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de la nómina de accionistas, certificado de cumplimiento de obligaciones y número de expediente.
6	Obtención del RUC Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
7	Elaboración del libro de acciones y accionistas y títulos de acciones con sus respectivos talonarios.

Fuente. (Lexis, 2020):

Para desarrollar el proceso anterior los documentos e información requeridos son (Lexis, 2020):

- Al menos dos copias a color de cédula de identidad y papeleta de votación, y/o pasaporte actualizado de las personas accionistas.

- Una copia de la cédula de identidad y papeleta de votación, y/o pasaporte del representante legal, que puede ser una de las personas accionistas.
- Detalle de la participación del paquete accionario.
- Una copia de la planilla de uno de los servicios básicos, del lugar declarado como domicilio de la empresa en el Registro Único de Contribuyentes.
- Definir mediante un texto borrador, la actividad principal de la empresa.
- Proponer tres nombres para la empresa, ya que no todos ellos son aceptados por la de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, a causa de coincidencias u otras restricciones.

Para obtener la Patente en el Distrito Metropolitano de Quito, el trámite a desarrollar es:

Tabla 42.

Trámite para la obtención de la patente en el DMQ

No.	Actividad	Requisitos
1	Solicitar la clave para realizar la declaración en línea del impuesto a la patente, en las diversas administraciones zonales	<p>Formulario de Inscripción de Patente.</p> <p>Copia de la Cédula de Identidad y certificado de votación del representante legal.</p> <p>Copia del RUC</p> <p>Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos.</p> <p>Correo electrónico y número telefónico del representante legal.</p> <p>Copia de constitución de la empresa y nombramiento vigente del representante legal.</p>
2	Pagar el Impuesto a la Patente	<p>Consignar el monto del impuesto en una de las entidades del sistema financiero que mantiene convenio de recaudación con el Municipio Metropolitano de Quito.</p>

Fuente. (Conquito, 2019)

Ya que Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. venderá sus productos en el mercado internacional, requiere cumplir ciertas formalidades para que pueda desarrollar el proceso de exportación desde Ecuador, cuyo detalle es el siguiente.

Tabla 43.

Proceso para exportar desde Ecuador

No.	ACTIVIDAD	PARTICULARIDADES
1	Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).	
2	Registrarse en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).	
3	Transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque => se crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.	Información: Del exportador o declarante; descripción de mercancía por ítem de factura; datos del consignante; destino de la carga; cantidades; peso y demás datos relativos a la mercancía.
		Documentos: Factura comercial original; autorizaciones previas si el caso lo amerita; Certificado de Origen electrónico si el caso lo amerita.
4	Cuando es aceptada la DAE => mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito donde se embarca => depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.	
5	Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado a la DEA.	Automático => la para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.
		Documental => se designa al funcionario a cargo del trámite, cuando ingresa la carga a zona primaria => revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Si existen observaciones se registrada mediante notificación electrónica. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada
		Físico Intrusivo => se procede similar al Documental, adicionalmente hay inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.

Fuente. (PROECUADOR, 2019)

6. Estudio financiero

Mediante este estudio se analiza la viabilidad de crear la empresa para producir y exportar uvilla orgánica deshidratada o seca, desde Quito a Yokohama, Japón; para ello se expresa monetariamente la información que se ha generado en los diversos estudios, se establecen los flujos de caja y se los evalúa desde la perspectiva financiera.

6.1. Análisis de flujos de caja del proyecto

6.1.1. Flujo de caja inicial

6.1.1.1. Inversión inicial activos

En base al detalle que se presenta en la siguiente tabla y el anexo E1 del documento, se observa que el valor de la inversión inicial en activos fijos es de 139.000 dólares.

Tabla 44.

Inversión inicial en activos fijos

Grupo de activos fijos	Valor
Equipos productivos	84.800,00
Equipos de oficina	3.600,00
Mobiliario y enseres	2.800,00
Vehículo	35.000,00
Instalaciones y adecuaciones	10.000,00
Mobiliario y enseres de producción	2.800,00
Total activos fijos	\$ 139.000,00

Fuente. (Cazar, 2021)

6.1.1.2. Inversión inicial total

La inversión inicial total es de 209.000 dólares, 139.000 dólares corresponden a activos fijos, 6.000 dólares es inversión pre operativa y 64.000 dólares corresponde a capital de trabajo, este detalle consta en el anexo E2 del documento.

6.1.1.3. Fuentes de financiamiento

Son varias las posibles fuentes de financiamiento, por el monto de la deuda, la banca del Estado BanEcuador es la apropiada para este proyecto, el costo de la línea de Desarrollo Productivo es

11,50% anual, cubre hasta 80% de la inversión requerida para nuevos emprendimientos, y tiene un plazo de vigencia de hasta 10 años (Ecuavalores, 2021). Como se observa en la siguiente tabla, el aporte de los accionistas será de 99.000 dólares y 110.000 dólares los proveerá la deuda; el crédito se cancelará en cinco años mediante cuotas mensuales de 2.419,19 dólares; porcentualmente el aporte propio será 47,37% y el apalancamiento financiero 52,63%.

Tabla 45.

Fuentes y estructura de financiamiento

Concepto	Aporte %	Valor
Propio	47,37%	\$ 99.000,00
Deuda	52,63%	\$ 110.000,00
Total	100,00%	\$ 209.000,00

Fuente. (Cazar, 2021)

6.1.2. Flujo de caja operativo

6.1.2.1. Ingresos proyectados

Para la proyección de ingreso se ha partido de la captación meta establecida en 1,75% que se considera totalmente alcanzable, pues como señala Zapag Chain (2015), máximo la captación meta en un nuevo proyecto debe estimarse en 20% de la demanda potencial, en consecuencia al fijar una captación mucho menor, se minimiza el riesgo de no alcanzar la meta establecida; considerando esta información, los ingresos estimados son:

Tabla 46.

Ingresos proyectados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento ventas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Crecimiento meta		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Unidades vendidas	149.200	152.184	155.232	158.340	161.508
Precio neto de venta	3,2925	3,2958	3,2991	3,3024	3,3057
Inflación en Japón	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%
Ingresos estimados	\$491.241,00	\$ 501.566,89	\$512.124,07	\$522.900,02	\$533.895,34

Fuente. (Cazar, 2021)

Los ingresos proyectados serán 491.241,00 dólares el primer año, el número de unidades vendidas se incrementará 2% para mantener un perfil bajo y el precio se incrementará 0,1% anualmente que es la inflación en Japón, los ingresos el segundo año serán \$501.566,89 dólares, \$512.124,07 el tercero, \$522.900,02 el cuarto y \$533.895,34 el quinto año.

6.1.2.2. Egresos proyectados

Para proyectar los costos de producción y ventas, y gastos de operación y financiamiento, se ha considerado que la inflación en el país será de 1,15% anual (Banco Central del Ecuador, 2021).

Tabla 47.

Egresos proyectados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos usados	83.074,56	83.157,63	83.240,79	83.324,03	83.407,36
Mano de obra directa	27.639,80	30.135,41	30.848,41	31.579,24	32.328,33
Materiales indirectos	71.616,00	73.121,37	74.660,46	76.231,44	77.834,40
Mano de obra indirecta	20.645,05	22.586,08	21.151,08	23.140,64	23.709,06
Seguros equipos	4.170,00	4.217,96	4.266,46	4.315,53	4.365,15
Deprec. Amortizaciones	7.902,50	7.902,50	7.902,50	7.902,50	7.902,50
Costo de gestión logística	16.412,00	16.756,98	17.109,69	17.469,70	17.837,05
Costos indirectos	120.745,55	124.584,88	125.090,19	129.059,80	131.648,16
Costos de productos	231.459,91	237.877,93	239.179,39	243.963,07	247.383,85
Costo de ventas	231.459,91	237.877,93	239.179,39	243.963,07	247.383,85

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos suministros	360,00	364,14	368,33	372,56	376,85
Sueldos administrativos	56.874,85	62.212,68	62.935,56	64.939,91	66.533,12
Servicios básicos	3.000,00	3.034,50	3.069,40	3.104,69	3.140,40
Gasto arriendo	27.000,00	27.310,50	27.624,57	27.942,25	28.263,59
Asesoría legal	300,00	303,45	306,94	310,47	314,04
Seguridad	15.000,00	15.172,50	15.346,98	15.523,47	15.701,99
Internet y telefonía fija	1.200,00	1.213,80	1.227,76	1.241,88	1.256,16
Servicios contables	5.400,00	5.462,10	5.524,91	5.588,45	5.652,72
Gastos administrativos	\$ 109.134,85	\$ 115.073,67	\$ 116.404,45	\$ 119.023,69	\$ 121.238,86
Publicidad	18.800,00	18.790,00	19.710,00	20.710,00	21.740,00
Gastos de ventas	\$ 18.800,00	\$ 18.790,00	\$ 19.710,00	\$ 20.710,00	\$ 21.740,00
Gastos de depreciación	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00
Gastos de amortización	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Gastos operacionales	\$ 136.047,85	\$ 141.976,67	\$ 144.227,45	\$ 147.846,69	\$ 151.091,86

Fuente. (Cazar, 2021)

6.1.3. Flujo de caja proyectado

En base a los ingresos y egresos proyectados, se establece que el flujo de caja operativo proyectado es.

Tabla 48.

Flujo operativo proyectado

	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	UAIP	66.858,39	60.139,92	60.621,86	61.103,80	61.585,74
(+)	Gastos de depreciación	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00
(+)	Gastos de amortización	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
(-)	15% participaciones	10.460,01	11.078,46	11.699,11	12.321,99	12.465,16
(-)	25% impuesto a la renta	14.736,42	15.612,56	16.491,81	17.374,22	17.658,98
(=)	Flujo de efectivo operativo neto	49.774,97	41.561,90	40.543,93	39.520,59	39.574,60

Fuente. (Cazar, 2021)

Se observa que todos los años el proyecto dispone de un flujo operativo positivo que va de 49.774,97 dólares el año 1 hasta 39.574,60 dólares el año 5.

6.1.3.1. Punto de equilibrio

Determina el nivel de ventas en el que el proyecto cubre todos sus costos sin generar utilidad.

Tabla 49.

Punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	149.200,00	152.184,00	155.232,00	158.340,00	161.508,00
Ventas	49.124,10	41.850,60	42.688,80	43.543,50	44.414,70
Costo variables	173.072,00	176.533,44	180.069,12	183.674,40	187.349,28
Costos fijos	18.680,00	18.680,00	18.680,00	18.680,00	18.680,00
Costo Total	191.752,00	195.213,44	198.749,12	202.354,40	206.029,28
Punto de equilibrio (Q)	65.760	85.980	84.924	85.920	85.980
Punto de equilibrio (\$)	216.514,80	283.372,24	280.171,77	283.741,12	284.223,21
Punto equilibrio / Ventas	44,08%	56,50%	54,71%	54,26%	53,24%
Margen de seguridad	55,92%	43,50%	45,29%	45,74%	46,76%

Fuente. (Cazar, 2021)

El primer año la empresa alcanza el punto de equilibrio logrando 44,08% de la meta en ventas, 56,50% el segundo, 54,71% el tercero, 54,26% el cuarto y 53,24% el quinto año; por lo que el margen de seguridad siempre es mayor al 43%, valor que es muy superior al 20% recomendado, en consecuencia el proyecto debe considerarse de riesgo moderado bajo (Gitman, 2019).

6.1.4. Valor de liquidación

Para el proyecto el valor de liquidación es igual al valor residual de los activos fijos más la recuperación del capital de trabajo, mismo que se refleja en el flujo del último año.

Tabla 50.

Valor de liquidación del proyecto

Concepto	Año 5
Valor residual de los activos fijos	30.813,16
Capital de trabajo recuperado	64.000,00
Valor de liquidación del proyecto	\$ 94.813,15

Fuente. (Cazar, 2021)

6.2. Análisis de la tasa de descuento

6.2.1. Tasa de descuento

Para calcular los indicadores de factibilidad financiera del proyecto, es necesario establecer la tasa de descuento de los flujos del proyecto.

Desde la perspectiva general corresponde al costo promedio ponderado del capital (CPPC o WACC) que es igual al costo promedio de las diversas fuentes de financiamiento del proyecto, como se ha establecido con anterioridad, el aporte de los accionistas será de 99.000 dólares (47,37%) y 110.000 dólares (52,63%) provendrán de apalancamiento financiero.

Desde la perspectiva de los accionistas corresponde a la tasa de valoración de activos de capital CAPM, que permite establecer la rentabilidad requerida para un activo parte de un portafolio de inversiones, esta tasa considera el riesgo del entorno, mercado y actividad (Gitman, 2019).

Tabla 51.

Parámetros para determinar la tasa de descuento WACC y CAPM

Concepto	Valor
Rf = Tasa libre de riesgo	2,25%
Rm = Rendimiento del mercado	7,16%
β_a = Beta del sector	1,12
Beta apalancada = β_a corregida	1,51
Riesgo País (EMBI)	12,63%
Tasa de impuestos	25,00%
Participación trabajadores	15%
Escudo fiscal	36,25%
Razón de deuda/capital	1,11
Costo del crédito	11,50%
Inflación en el Ecuador	1,15%

Fuente. (Ecuavalores, 2021)

6.2.2. Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

Para calcular el costo promedio ponderado del capital la expresión es.

$$\text{CPPC} = \text{WACC} = (\text{Kd} * \text{D} (1-\text{T}) * (1-\text{P}) + \text{Ke} * \text{E}) / (\text{D}+\text{E}).$$

Para el modelo CAPM la expresión es.

$$R_e = R_f + \beta a^* (R_m - R_f)$$

Al aplicar estas fórmulas a los datos disponibles, se tiene que la TMAR para el proyecto e inversionistas es

Tabla 52.

TMAR para el proyecto e inversionistas

Tasa	Concepto	Valor
<i>WACC</i>	TMAR para el proyecto	16,02%
<i>CAPM</i>	TMAR para los accionistas	25,68%

Fuente. (Cazar, 2021)

La tasa mínima aceptable de rendimiento para el proyecto es 16,02% y para las personas inversionistas 25,68%.

6.3. Indicadores financieros

6.3.1. Valor actual neto

El VAN mide la rentabilidad de la inversión en dinero, colocada a una tasa de interés igual a TMAR, para calcularlo se actualizan los flujos de caja con la fórmula $VA = VF / (1+i)^n$, siendo:

- VA el valor actual del flujo de caja (FC)
- VF el valor futuro o proyectado del FC
- n el año del cual se actualiza
- i tasa de descuento TMAR

Al disponer de los flujos actualizados VA_j , se aplica la fórmula (Gitman, 2019).

$$VAN = -E_0 + \sum_{j=1}^n \frac{VA_j}{(1+i)^j}$$

Donde E_0 es el valor de la inversión inicial total realizada para implementar el proyecto.

En la siguiente tabla se observa que el VAN del proyecto es 114.417,27 dólares y el VAN de las personas inversionistas 87.982,06 dólares.

Tabla 53.

VAN del proyecto e inversionistas

Concepto	0	1	2	3	4	5
FC del proyecto	(209.000,00)	92.564,00	79.023,07	87.170,81	82.384,94	175.862,01
Factor $1/(1+i)^n$		0,86	0,74	0,64	0,55	0,48
VA	(209.000,00)	79.781,37	58.704,67	55.814,78	45.465,86	83.650,58
VA acumulado	(209.000,00)	(129.218,63)	(70.513,96)	(14.699,17)	30.766,68	114.417,27
FC del inversionista	(99.000,00)	67.496,35	53.249,62	60.605,97	54.932,76	147.414,87
Factor $1/(1+i)^n$		0,80	0,63	0,50	0,40	0,32
VA	(99.000,00)	53.705,55	33.712,76	30.530,37	22.018,46	47.014,92
VA acumulado	(99.000,00)	(45.294,45)	(11.581,69)	18.948,68	40.967,14	87.982,06

Fuente. (Cazar, 2021)

6.3.2. Tasa interna de retorno

Mide la rentabilidad de una inversión, es la tasa para la cual el VAN es cero, para calcularla se emplea la interpolación lineal, aplicando la siguiente expresión donde I_{menor} es el valor de una tasa menor para la cual el $VAN_{I_{menor}}$ es positivo, e I_{mayor} es la tasa para la cual $VAN_{I_{mayor}}$ es negativo (Zapag Chain & Zapag Chain, 2015).

$$TIR = I_{menor} + \left(\frac{I_{MAYOR} - I_{menor}}{VAN_{I_{MAYOR}} - VAN_{I_{menor}}} \right) VAN_{I_{menor}}$$

Aplicando este criterio se determina que la TIR del proyecto es 35,58% y de las personas inversionistas 60,85%.

6.3.3. Período de recuperación de la inversión

Mide el tiempo requerido para recuperar la inversión realizada.

Tabla 54.

Período de recuperación de la inversión

Concepto	0	1	2	3	4	5
VAA proyecto	(209.000,00)	(129.218,63)	(70.513,96)	(14.699,17)	30.766,68	114.417,27
VAA inversionistas	(99.000,00)	(45.294,45)	(11.581,69)	18.948,68	40.967,14	87.982,06

Fuente. (Cazar, 2021)

En la tabla anterior se observa que el valor actual acumulado (VAA) del proyecto hasta el tercer año es negativo y el cuarto es positivo, al interpolar el punto en que se hace cero, se establece que se recupera la inversión en el proyecto a los 3 años y 4 meses; al aplicar similar criterio al VVA de inversionistas se establece que recuperan su inversión a los 2 años y 5 meses.

6.3.4. Índice de rentabilidad

Muestra el ingreso obtenido por cada unidad monetaria invertida, se determina dividiendo el valor actualizado acumulado de los ingresos y para el valor actual acumulado de los egresos; el índice de rentabilidad del proyecto (IR_{proyecto}) es 1,55 y el $IR_{\text{de inversionistas}}$ es 1,89.

6.3.5. Evaluación financiera

La evaluación de la factibilidad financiera en base a los indicadores obtenidos es.

Tabla 55.

Evaluación de los indicadores de factibilidad financiera

Indicador	Valor	Interpretación
Perspectiva del proyecto		
VAN	\$114.417,27	VAN>0 lo que manifiesta la viabilidad del proyecto.
IR	1,55	Por cada dólar invertido en el proyecto se recuperan 1,55 dólares generándose un beneficio unitario de 0,55, lo que expresa la rentabilidad del proyecto.
TIR	35,58%	TIR>WACC (35,58% > 16,02%) confirmando que el proyecto es rentable y por ende factible.
PRI	3 años 4 meses	La inversión realizada en el proyecto se recupera en menos de 5 años.
Perspectiva de accionistas		
VAN	\$87.982,06	VAN>0 lo que manifiesta la viabilidad del proyecto.
IR	1,89	Por cada dólar propio invertido los accionistas recuperan 1,89 dólares teniendo un beneficio unitario de 0,589 dólares, lo que expresa la rentabilidad del proyecto.
TIR	60,85%	TIR>CAPM (60,85% > 25,68%) lo que confirma que la inversión es rentable y viable.
PRI	2 años 5 meses	La inversión de los accionistas se recupera en menos de 5 años.

Fuente. (Cazar, 2021)

Tanto desde la perspectiva del proyecto como de los accionistas, los indicadores expresan que el presente proyecto es viable. por lo que procede su implementación.

7. Conclusiones

El entorno que existe en Ecuador es favorable para el sector de la industria que fabrica productos alimenticios a partir de un solo componente de frutas, y en Japón para la venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas procesadas. Aspectos muy positivos son: el incentivo del comercio bilateral e inversiones entre Ecuador y Japón, porque favorece el acceso de productos nacionales al segundo mercado más grande de Asia; el uso y aplicación de las TIC que contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas exportadoras, y que en Ecuador haya crecido la oferta de productos agrícolas limpios y orgánicos, que son altamente valorados y demandados en Japón, por lo que importa 90% de la demanda interna de frutos secos. Aspectos negativos son la inestabilidad política y económica del Ecuador, la alta apreciación del dólar que resta competitividad a los productos agrícolas ecuatorianos; que los productos alimenticios que ingresan a Japón deban cumplir altos estándares de calidad e inocuidad; que el mercado japonés de frutos secos sea dominado por marcas locales muy posicionadas, porque la rivalidad entre los competidores es alta; que las barreras de ingreso y salida al mercado de alimentos sean bajas, ya que la competencia podría incrementarse; que la oferta de productos sustitutos es alta, y que los proveedores locales y extranjeros, ajustan permanentemente su oferta a los requerimientos de los clientes, porque hace indispensable generar una oferta de valor diferente y atractiva.

En conjunto el análisis de amenazas y oportunidades existentes en el macro y micro entorno, que se sintetiza en la matriz EFE, evidencia un balance positivo para el sector, que éste es atractivo y que tiene alta sensibilidad a los factores externos porque la valoración de la matriz EFE es mayor a la media de 2,50.

Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. debe enfocarse en producir y exportar frutos secos de alta calidad e inocuidad, que mejoren la vida de las personas, basando su operatividad en ética, eficiencia, excelencia y responsabilidad, para generar permanentemente beneficios; para que el año 2025 logre ser reconocida como una empresa eficiente e innovadora, que provee frutos secos orgánicos de calidad, operando responsable y éticamente.

El estudio de mercado establece que el mercado de frutos secos y dátiles de Yokohama es altamente atractivo, maduro y consolidado; que los principales requerimientos en el producto son la calidad, condición de orgánico pues ahora más al producto y la presentación; la mayoría de consumidores compra frutos secos o deshidratados en múltiples puntos y supermercados, el origen del producto no es decisivo para la compra, por lo que tienen apertura a productos

extranjeros; prefieren que venga envasado en un contenedor de cartón reciclado con 250 gramos de uvilla orgánica deshidratada; y el precio adecuado para el producto es 4,39 dólares, pues al distribuidor debe reconocerse un margen de 25% sobre el precio.

En base a los resultados del estudio de mercado, la segmentación establece que Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. manteniendo un perfil y riesgo comercial bajo, puede captar 1,75% del mercado meta y comercializar 149.200 unidades el primer año, 152.184 el segundo, el tercero 155.232, 158.340 el cuarto y el quinto año 161.508 unidades, observando la mezcla de marketing diseñada.

Para proveer al mercado de Yokohama, el proceso productivo de Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. será por lotes; operando 252 días al año 8 horas diarias, podrá procesar 600 kilogramos al día, el primer año utilizará 36,67% de su capacidad instalada y el quinto año 40,48%, manteniendo un margen de seguridad mayor al 20% de su capacidad teórica. El proyecto estará ubicado en Machachi y requerirá proveerse únicamente del 5% de la oferta de uvilla orgánica remanente disponible. La empresa Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. dispondrá de una estructura organizacional de tipo funcional, y será constituida como sociedad anónima

Para el proyecto el VAN=\$114.417,27 >0 por lo que la implementación del mismo es viable; ya que TIR= 35,58% > 16,02% el proyecto es rentable y factible; toda la inversión se recupera en 3 años y 4 meses < 5 años lo que confirma la viabilidad del proyecto; IR= 1,55 > 1 por cada dólar invertido el proyecto devuelve 1,55 dólares por lo que existe un beneficio de 0,55 dólares. Para las personas accionistas el VAN= \$87.982,06 >0 por lo que la inversión es viable; ya que la TIR= 60,85% >25,68% la inversión es rentable y factible; los accionistas recuperan su inversión en 2 años y 5 meses < 5 años por lo que su inversión es viable; IR de los accionistas es 1,89 > 1 por cada dólar que invierten recuperan 1,89 dólares obteniendo un beneficio de 89 centavos. Todos los indicadores del proyecto y accionistas, determinan que este es factible y rentable.

8. Recomendaciones

Puesto que existe una real oportunidad de negocios, introduciendo en Yokohama uvilla orgánica deshidratada desde Ecuador, para disponer de una mayor probabilidad de éxito, es indispensable que Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A., genere una oferta de valor que entregue calidad y adaptación en el producto, busque el mejoramiento continuo, y fije un precio justo orientado al valor; por lo que el proyecto debe entregar un producto que cumpla los estándares JAS, diseñarse en un empaque de cartón reciclado, contenga 250 gr de uvilla orgánica seca, distribuirse mediante grupos comerciales consolidados, pues el sistema de distribución japonés es complejo.

Para que Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. desarrolle una capacidad competitiva adecuada y el producto logre el posicionamiento deseado en el mercado de Yokohama, se aconseja respetar el plan de negocios diseñado y ser eficiente en su implementación, y a futuro estudiar la posibilidad de introducir el producto en otras ciudades de Japón, una vez que la marca se encuentre posicionada.

Para minimizar el riesgo comercial al introducir el producto en el mercado de Yokohama, Japón, se sugiere adoptar el planteamiento estratégico propuesto en el plan de marketing, y monitorear permanentemente la evolución del mercado, para apoyar el logro de las metas de venta establecidas; además para que Industrial y Comercializadora K'ÍSA S.A. disponga de una cadena de valor eficiente, se recomienda implementar el sistema de gerenciamiento de las relaciones con los clientes (CRM), para que la comunicación con los grupos de distribución en Yokohama sea ágil y fluida, permitiendo identificar oportunamente falencia y problemas que requieran ser solucionados, y conocer la satisfacción alcanzada con el producto y servicio.

Es recomendable implementar el modelo de negocios diseñado, ya que se ha determinado que el mercado de Yokohama es muy atractivo; es viable implementar operativamente el modelo propuesto, el desarrollo de la inversión es factible y rentable, pues los indicadores financieros VAN, TIR, PRI e IR así lo establecen tanto desde la perspectiva del proyecto como de los accionistas.

9. Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (2020). *Ecuador, resumen del comportamiento anual de la inflación 2000 a 2019*. Quito: Banco Central del Ecuador. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201912.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (20 de 09 de 2020). *Estadísticas Socio Económicas*. Recuperado el 14 de 10 de 2020, de Indicadores Socio Económicos: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (15 de 04 de 2020). *Banco Mundial*. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2020). *Estadísticas generales, datos sobre el desarrollo y economía en Japón*. New York: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2020). *Perspectivas de desarrollo tecnológico en América Latina y Europa 2020-2025*. Washington DC: Banco Mundial.
- Burton, J. (2017). *Comercio Exterior, factor de competitividad y desarrollo 3ra. Ed.* Buenos Aires: Prentice Hall.
- CAAE. (15 de 10 de 2017). *Industriasi*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Norma organica de Japon JAS: <http://www.caae.es/index.php/component/k2/industrias/norma-organica-de-japon-jas>
- Cajas, J. (2019). ¿Hacia donde va el Ecuador de Lenín Moreno? *Nueva Sociedad*, 9-16. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://www.nuso.org/articulo/hacia-donde-va-ecuador-lenin-moreno/>
- CEA. (01 de 10 de 2020). *Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología, CEA*. Recuperado el 20 de 12 de 2020, de <http://www.agroecologia.ec/practicas-agroecologicas>
- Conquito. (2019). *Guía para la creación de empresas en el Ecuador*. Quito: Agencia Metropolitana de Desarrollo Económico.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2016). *Effective Public Relations, 13th Ed.* New Jersey, USA: Pearson Education, Upper Saddle River.
- David, F. B. (2016). *Conceptos de Administración Estratégica 11va. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- Development Solutions. (2019). *Tecnologías de información para el desarrollo*. México D.F.: Prentice Hall.
- El Tiempo. (01 de 10 de 2017). *Portafolio*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Tendencias, puertos de Japón: <http://www.portafolio.co/tendencias/yokohama-sigue-siendo-principal-puerto-entrada-japon-153852>





- FAO Statistical Database. (30 de 11 de 2019). *Iinterletras.com*. Recuperado el 20 de 12 de 2020, de Japón, mercado de frutos secos y hortofrutícola, perfil del consumidor: <http://interletras.com/manualcci/Japon/japon03.htm>
- FLACSO. (2020). *Boletín de Análisis Sectorial, año 2019*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.
- Grupo Santander. (20 de 12 de 2019). *Portal Santander Trade.com*. Recuperado el 20 de 12 de 2020, de Análisis de mercados, política, gestión y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/ecuador/politica-y-economia>
- Grupo Santander. (01 de 12 de 2020). *Japón, mercados, política, gestión y economía*. Recuperado el 18 de 12 de 2020, de Portal Santander Trade.com: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia>
- Innokabi. (10 de 07 de 2017). *Innokabi.com*. Recuperado el 01 de 11 de 2019, de Lienzo canvas para emprendedores: <http://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Instituto Cervantes. (2020). *Ficha País Japón*. New York: Oficina de Información Diplomática.
- Instituto de la Ciudad. (2017). *Perspectivas y coyuntura del sector agrícola*. Quito: Conquito.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing 4ta. Ed.* México: Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2017). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 4ta. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Lexis. (2020). *Derecho societario Ecuatoriano*. Quito: Lexis.
- MAG. (2020). *Productividad agrícola del Ecuador por tipo de producto*. Quito: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- OMS. (15 de 12 de 2017). *Organización Mundial de la Salud Para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 15 de 10 de 2019, de Alimentación Sana: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Organización ComTrade. (01 de 10 de 2020). *Organización ComTrade*. Recuperado el 17 de 12 de 2020, de Comercio Internacional: <https://comtrade.un.org/>
- PROECUADOR. (15 de 09 de 2019). *PROECUADOR*. Obtenido de Guía de Eportador 2019: <file:///C:/Users/NEW/Downloads/GuiaExportador17Actualizado.pdf>
- Ramos, M. (2018). *Relaciones comerciales internacionales de Ecuador*. Quito: FLACSO.
- Rodríguez, J. A. (2018). Para la sostenibilidad de las actividades de la empresa: gestión de procesos y cultura organizacional. *Gestión nO.263*, 61-63.
- Suplemento Registro Oficial N° 10. (2017). *Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable*. Quito: Asamblea Nacional.
- TSW Marketing. (12 de 10 de 2020). *TSW*. Recuperado el 08 de 01 de 2021, de Redes sociales: www.tsw.it

- Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC).
- Weisbrot, M., & Arauz. (2019). *Obstáculos al crecimiento: El programa del FMI en Ecuador*. Washington: Center for economic and policy research. Obtenido de Weisbrot, Mark; Arauz, ; Obstáculos al crecimiento: El programa del FMI en Ecuador 2019 julio Center for economic and policy research.
- Wigeek, J. (10 de 07 de 2015). *Ingeniería de Alimentos 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall - RTAC II. Obtenido de What is potpourri: <http://www.wisegeek.com/what-is-potpourri.htm>




ANEXOS

Anexo A. Evidencia del estudio desarrollado en Yokohama, Japón

Ticket electrónico de contratación de la aplicación de la encuesta electrónica

	 The Products, The Prices, The People Statistical Research Source		Registration ticket  A3419500A
Registry link	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeiLpC9c6_Ukng65vnViDZpYhzG0Hp9IVcAzT-KU1PU2t3olg/viewform?usp=pp_url		
Requested by	Cazar León, Santiago	Place of registration	Quito, Ecuador
Lodging site	https://interstat/forms/cazards/07012121_slec_url	Access type	InterStat only
Application place	Yokohama, Japan	Star date. January 7th	Deadline. January 20
Type of study	30,000 user base, via email and social networks, expected reliability 95%		
Delivery of results	Pdf format, *. svc, database	Registration code	 A3419500A

Ticket de despacho de los resultados del estudio aplicado

	 The Products, The Prices, The People Statistical Research Source		Delivered ticket  A3419500A
Registry link	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeiLpC9c6_Ukng65vnViDZpYhzG0Hp9IVcAzT-KU1PU2t3olg/viewform?usp=pp_url		
Requested by	Cazar León, Santiago	Place of registration	Quito, Ecuador
Lodging site	https://interstat/forms/cazards/07012121_slec_url	Access type	InterStat only
Application place	Yokohama, Japan	Delivered	January 22
Parameters of study	Responses 385, reliability 95%		
Delivery of results	Pdf format, *. svc, database	RC	 A3419500A

Anexo B. Links de los instrumentos y resultados del estudio desarrollado en Yokohama

B1. Link con el diseño de la encuesta electrónica.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeiLpC9c6_Uknq65vnViDZpYhzG0Hp9IVcAzT-KU1PU2t3olg/viewform?usp=pp_url

B2. Link para la visualización y descarga del informe InterStat con los resultados.

<https://drive.google.com/file/d/1V5M4Qt5Hx3-3W8e4MMk6dn5IwVIyDCm8/view?usp=sharing>

B3. Link para la visualización y descarga de los resultados tabulados

<https://drive.google.com/file/d/1u7XVsAWEW29cqwyTjkuotp37w3ZE5AWu/view?usp=sharing>

Anexo C. Ficha para las entrevistas a expertos

Sobre la Industria

1. Por favor coménteme sobre el sector de frutos secos en Japón, y su experiencia en él.
2. ¿Cuáles son los principales competidores en este sector? ¿Cómo se puede lidiar con ellos?
3. ¿Qué proveedores son los más adecuados para este negocio?

Rentabilidad y aceptación

4. ¿Cree usted que es factible implementar el negocio de producción y exportación de uvilla orgánica deshidratada desde Ecuador a Yokohama, Japón?
5. ¿Cuánta aceptación tendría?
6. ¿Cuáles son los costos más relevantes que se deben afrontar en los primeros meses de operación?
7. ¿Cuán rentable es este negocio?

Factores regulatorios

8. ¿Cuáles son las regulaciones que pueden incrementar el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Medición de estrategias de servicio

9. ¿Qué cuidados se deben tener en la atención a clientes?

Estrategia de distribución

10. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
11. ¿Con esta forma de distribución, cuánta demanda podría cubrirse?

Estrategias de marketing y servicios al cliente

12. ¿Cuál es target (mercado objetivo) para este negocio?
13. ¿Cómo sugeriría que se introduzca este modelo de negocio?
14. ¿Qué servicios adicionales se deberían ofrecer?
15. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Precio

16. ¿Qué tan variable es el precio de compra?
17. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el producto?
18. ¿Qué formas o facilidades de pago deben ofrecerse a los distribuidores?

Recomendaciones

19. ¿Podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo D. Infografía resumen del estudio cualitativo



Anexo E. Información relevante del estudio financiero

E1. Detalle de inversión inicial

Equipo de producción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Horno deshidratador	1	\$ 70.000,00	70.000,00
Varios equipos y enseres	1	\$ 3.500,00	3.500,00
Banda transportadora	2	\$ 3.500,00	7.000,00
Dosificadora	1	\$ 1.800,00	1.800,00
Selladora	1	\$ 2.500,00	2.500,00
			\$84.800,00
Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora	4	650,00	2.600,00
Equipo telefónico tipo centralita	4	110,00	440,00
Impresora de inyección	2	280,00	560,00
			\$3.600,00
Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Unidades de trabajo y sillón	4	300,00	1.200,00
Sala de espera	1	500,00	500,00
Sillas	12	30,00	360,00
Mobiliario complementario	1	740,00	740,00
			\$2.800,00

E2. Detalle de inversión pre operativa

Inversión pre operativa	
Concepto	Valor
Constitución Compañía	900,00
Desarrollo marca	800,00
Registros varios	800,00
Sub total Inversión Legal	\$ 2.500,00
Software de gestión	3.500,00
Sub total Inversión Gestión	\$ 3.500,00
Total Pre operación	\$ 6.000,00

E3. Detalle de inversión en capital de trabajo

Capital de trabajo		
Concepto	Valor mes	Provisión
Costos	15.473,78	30.947,56
Gastos	15.400,81	30.801,62
Varios imprevistos		2.250,82
Inversión Capital de Trabajo		\$ 64.000,00

E4. Índices del proyecto en comparación con el sector de la industria.

ÍNDICE	Industria	2021	2022	2023	2024	2025	Promedio
Liquidez	2,14	33,32	42,98	48,66	54,62	59,75	47,87
Apalancamiento	0,41	0,43	0,32	0,22	0,11	0,01	0,22
Ap. Patrimonial	0,59	0,57	0,68	0,78	0,89	0,99	0,78
Rentabilidad neta	6,45%	6,09%	6,41%	7,29%	7,45%	7,92%	7,03%
ROA	12,49%	13,24%	13,51%	14,72%	14,35%	14,75%	14,11%
ROE	16,45%	23,20%	19,98%	18,83%	16,21%	14,95%	18,63%

Fuente. (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012)