UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

BUSINESS SCHOOL

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de

Licenciada en Negocios Internacionales

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PREMEZCLAS ORGÁNICAS CUSI EN EUROPA 2022"

Shadde Jhossehett Ponce Villacís

Quito, septiembre del 2022

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Shadde Jhossehett Ponce Villacís, con cédula de identidad # 1722858428, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a 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 que correspondan relacionados 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.

.

D. M. Quito, Julio 2022

Shadde Jhossehett Ponce Villacís

Correo electrónico: sjponce.lni@uisek.edu.ec

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

Plan de negocios para la exportación y comercialización de premezclas orgánicas CUSI en Europa para el 2022.

Realizado por:

SHADDE JHOSSEHETT PONCE VILLACÍS

como Requisito para la Obtención del Título de:

LICENCIADO/A EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ha sido dirigido por el profesor

ENRIQUE LENIN FAICÁN SIGCHA

que constituye un trabajo original de su autor

FIRMA

Dedicatoria

El esfuerzo de este plan de negocios se lo dedico principalmente a Dios, por haber puesto en mí todas las herramientas necesarias para culminar esta etapa de mi formación profesional.

A mi abuelo, Víctor Villacís, y tío, Hernán Villacís, por ser padres excepcionales y motivarme cada día para superarme. A mi tía, Marcia Villacís, por su apoyo y amor incondicional de madre. A mi abuela, Hortencia Tiván, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. Muchas gracias hasta el cielo. Los amo.

Shadde Jhossehett Ponce Villacís

Agradecimiento

A Dios y a toda mi familia, por haberme acompañado ayer en mi primer día y por estar hoy en el último.

Shadde Jhossehett Ponce Villacís

Plan de Negocios

Resumen

El presente plan de negocios para la exportación y comercialización de pre mezclas orgánicas de la marca CUSI en Europa para el 2022, se trata de un premezcla para preparar alimentos nutritivos de repostería, panadería o galletería, tiene como fin internacionalizar la marca hacia el continente europeo, específicamente Suiza, para ampliar de manera significativa su mercado y rentabilidad. La idea de negocio surge como inclinación por mantener una alimentación saludable desde niños hasta adultos para evitar enfermedades no transmisibles, el plan de negocios abarca una investigación de mercado con análisis técnico, utilizando modelos de negocio business to consumer y business to business para definir que producto de las líneas de negocio se exportará, plan de marketing, plan operativo y todo lo mencionado va respaldado por un plan financiero con un periodo de evaluación de cinco años. Finalmente, a través del minucioso estudio se determinará la viabilidad del proyecto para los inversionistas y la empresa sustentado por todos los análisis antes mencionados.

Palabras clave: Suiza, premezcla, orgánico, exportación, internacionalización.

Abstract

The present business plan for the export and commercialization of organic premixes of the CUSI brand in Europe by 2022, is a premix to prepare nutritious food from pastries, bakery or biscuits, aims to internationalize the brand towards the European continent, specifically Switzerland, to significantly expand its market and profitability. The business idea arises as an inclination to maintain a healthy diet from children to adults to avoid non-communicable diseases, the business plan encompasses a market research with technical analysis, using business to consumer and business to business models to define which product of the lines of business will be exported, marketing plan, the operational plan and all of the above is supported by a financial plan with an evaluation period of five years. Finally, through the meticulous study, the viability of the project for the investors and the company will be determined, supported by all the aforementioned analyses.

Keywords: Switzerland, premix, organic, export, internationalization.

Capítulo 1: La Oportunidad

1.1 Descripción de la oportunidad

La producción orgánica en Ecuador, según el diario Expreso, es tan solo el 1%. Sin embargo, el país ocupa el cuarto puesto como proveedor para la UE, las ventas significativas que ha tenido este mercado representan el 11% que equivale a 2.706 millones de dólares americanos. Alimentos saludables, superficialmente procesados basándose en vegetales andinos y granos enteros para la elaboración de pre mezclas orgánicas nutritivas, con gran variedad de ingredientes, y fáciles de preparar. Sus porcentajes de proteína, fibra, minerales, y demás, contribuyen a un estilo de vida saludable a través de la alimentación; el mercado potencial son aquellas personas con problemas de salud cómo obesidad, diabetes, desnutrición, insomnio, enfermedades cardiovasculares, entre una gama alta de más enfermedades, con conciencia de un consumo saludable para fortalecer el sistema inmunológico, mejorar la calidad del sueño, limitar el desarrollo de enfermedades, entre otros. (Zumba, 2021)

El modelo de negocio tiene como propósito fundamental agregar valor a la materia prima agrícola ecuatoriana con los súper alimentos destinados a los consumidores para contribuir a la prevención de enfermedades no transmisibles a través de una alimentación saludable, promover una producción y consumo responsable para disminuir la huella ecológica generada por los alimentos y a la mejora de calidad de vida de los agricultores ecuatorianos.

1.2 Evaluación de la Oportunidad

1.2.1 Mercado de Ingreso del producto/servicio

1.2.1.1 Búsqueda de Mercado

Aplicando la matriz de market screening, con todos los indicadores correspondientes como se especifican en el **anexo 1**, se determinó que los tres mercados según las competencias, objetivos, ubicación geográfica y compatibilidades generales son, Suiza, Dinamarca y Luxemburgo, con puntuaciones en el ranking de 418, 384 y 285 respectivamente. Se utilizaron 16 indicadores con su respectivo ranking, escala Likert y ponderación en la matriz para una evaluación minuciosa que exhibe áreas geográficas que poseen un perfil semejante al cliente objetivo de la empresa, mostrando los focos de oportunidad.

1.2.1.1.1. Indicador de Selección Base

El indicador no tan general ni tan específico que se utilizó en la matriz para tamizar los focos de oportunidad es el indicador de mayor consumo per cápita de alimentos orgánicos mundial; se refiere a los términos económicos de consumo de alimentos orgánicos por individuo en euros para el año 2020, entendiéndose ‘‘alimentos orgánicos’’ como la comida cultivada sin fertilizantes, pesticidas, químicos u organismos genéticamente modificados.

1.2.1.1.2 Matriz de Evaluación de Mercados

Los 15 indicadores de la matriz de market screening sin contar el indicador base, son:

Tabla 1

Indicadores del market screening con la descripción

Indicador	Año de análisis	Unidad	Interpretación

Easy of doing business	2020	Ranking	Indicador que determina la facilidad de hacer negocios.
Poder de compra per cápita (PPA)	2020	Dólares USD	Indicador económico para comparar el nivel de vida entre distintos países.
Población Económicamente Activa	2020	Dólares USD	Indicador de la cantidad de personas que se han integrado al mercado de trabajo.
Nivel de Educación	2020	# habitantes	Indicador que refleja el nivel de educación per cápita, importante para determinar el nivel de conciencia significativa sobre alimentación saludable.
Indicador de importación del producto	2020	Dólares USD	Conocer el número de importaciones a un país específico le da a la empresa una medida completa del potencial de mercado.
Retail markets index	2019	Porcentaje	Ventas minoristas orgánicas en millones de euros.
Índice del costo de una dieta saludable y el público agencias de salud	2017	Porcentaje	Tiene un fuerte impacto en la asequibilidad de los alimentos y los ingresos.
Prevalencia de la desnutrición (% de la población)	2020	Porcentaje	Proporción de individuos con de un grupo o población que presenta la característica de desnutrición.

Índice del mercado orgánico de la UE	2019	Hectáreas	Producción orgánica en Europa.
Tasa de inactividad física (%)	2020	Porcentaje	Indicador que refleja el riesgo en la salud por falta de actividad física.
Tasa arancelaria ponderada para todos los productos (%)	2020	Porcentaje	Producto sujeto a aranceles.
Tendencia de consumo de superfoods (18 A 34 años)	2020	Porcentaje	Indicador que refleja el consumo de súper alimentos en personas de 18 a 34 años.
Requerimientos	2020	# requerimientos	Actos consecuentes de solicitar permisos (aduaneros, origen, entre otros)
Inflación, precios al consumidor (% anual)	2020	Dólares USD	Indicador que determina la producción y demanda
Población joven que tiene mayor consumo de alimentos orgánicos	2020	Individuos	Indicador de la cantidad de personas que consumen productos orgánicos en la edad de 19 a 25 años

Nota. Tabla resumida con información de los indicadores citados en el anexo 2.

Se utilizó variables como el nombre del indicador, la fecha en la que se ha consultado la información, descripción del indicador y el sitio web de dónde se recuperó la información; se adjunta como **Anexo 2** la información de las fuentes.

1.2.1.1.3. Decisión del mercado de ingreso

Dado el resultado que arroja la matriz de marketing screeaning, Suiza es la mejor opción de mercado que tiene las pre mezclas orgánicas de la marca CUSI para la exportación y

comercialización, a pesar de no pertenecer a la UE, lo que dificulta un poco el mercado con el riesgo político propio del país, es decir, política agrícola proteccionista, consumidores dispuestos a pagar, entre otros, no limita a Suiza, por poseer factores económicos, financieros, políticos, socioculturales, preferencias de los consumidores y competitivos fuertes; para la exploración de la mejor acogida en este mercado se observó dentro de la matriz, según los 15 indicadores, las oportunidades y amenazas para identificar las perspectivas más atractivas que posee Suiza, cómo, las preferencias de consumo de alimentos orgánicos que tiene la población joven en este país, junto a la tendencia de consumo de superfoods en personas de 18 a 34 años, el nivel de educación de la población suiza tiene conciencia significativa sobre la alimentación saludable para un mejor estilo de vida, también posee un poder de compra impresionante; los factores mencionados son por los que destaca frente a Dinamarca y Luxemburgo.

1.2.2. Antecedentes del mercado

1.2.2.1. Denominación inicial del mercado meta

Los productos son pre mezclas orgánicas de la marca CUSI, según la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN, Pudeleco y Arancel Sexta Enmienda, clasifican el producto en la categoría de ‘‘mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 19.05’’

Comparando las partidas arancelarias:

- **Ecuador:** 1901.20.00.00 (10 dígitos)
- **Internacional:** 19.01.20 (6 dígitos)

Ilustración 1

Arancel Dian

Sección	IV	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados
Capítulo	19	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería
Partida	1901	Extracto de malta; preparaciones alimenticias de harina, grañones, sémola, almidón, fécula o extracto de malta, que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 40% en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte; preparaciones alimenticias de productos de las partidas 04.01 a 04.04 que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 5% en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otraparte.
	1901.20	- Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 19.05

Código	Comp	Supl	Designación de mercancías	Perfil	Notas
1901.20.00.00			- Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 19.05		

Regresar

Nota. Imagen tomada de (DIAN, s.f.)

Ilustración 2

Arancel de Aduanas de Ecuador Sexta Enmienda

Código	Designación de la Mercancía	UF	Tarifa Arancelaria	OBSERVACIONES
19.01	**Extracto de malta; preparaciones alimenticias de harina, grañones, sémola, almidón, fécula o extracto de malta, que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 40% en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte; preparaciones alimenticias de productos de las partidas 04.01 a 04.04 que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 5% en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte.**			
1901.10	- Preparaciones para la alimentación infantil acondicionadas para la venta al por menor:			
1901.10.10	- - Fórmulas lácteas para niños de hasta 12 meses de edad	kg	20	
	- - Las demás:			
1901.10.91	- - - A base de harinas, sémolas, almidones, féculas o extractos de malta	kg	20	
1901.10.99	- - - Los demás	kg	20	
1901.20.00	- Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 19.05	kg	25	

Nota. Recuperada de (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, s.f.)

También como competidores indirectos tenemos las siguientes categorías:

- Granos, cereales y semillas
- Harinas

- Pre mezclas

Sin embargo, debido a la competencia directa de alimentos orgánicos en Suiza, se clasificarán como productos de consumo, pre mezclas que van a competir en el mercado de harinas orgánicas saludables con certificación orgánica para la elaboración de productos de panadería, pastelería o galletería.

Usualmente este producto prefiere ser adquirido en tiendas de alimentos saludables (online o físicas) CUSI cuenta con varios puntos de ventas en el continente americano, específicamente en Ecuador, Panamá, Guatemala, El Salvador y Chile. Su distribución se trata de un B2B entre la empresa CUSI con las tiendas especializadas previamente mencionadas cómo:

- Alnatura
- Farmy
- Free From Supermarket

Incluso existen tiendas especializadas online muy reconocidas en el mercado suizo cómo:

- Bionetz
- Swiss Paleo.

(Bustelo, s.f.)

1.2.2.2 Tendencias de mercado – macro entorno

La producción orgánica en Ecuador, según el diario Expreso, es tan solo el 1%. Sin embargo, el país ocupa el cuarto puesto como proveedor para la UE, las ventas significativas que ha tenido este mercado representan 11% que equivale a 2.706 millones de dólares americanos. La tendencia del consumo de Suiza al veganismo y vegetariano ha incrementado significativamente, y es que el 14% de suizos son vegetarianos o veganos, según PromPerú, todos los supermercados suizos ofrecen una versión con certificación orgánica de la mayoría

de su oferta de frutas y verduras, son muy valorados, el país tiene un elevado nivel de concientización en vida saludable, 864.7 millones de francos se gastaron en productos de comercio justo en 2019, aproximadamente 325 USD per cápita se destina para alimentos orgánicos; lo que normalmente buscan en alimentos sanos es que tengan atributos saludables, sostenibles y que ofrezcan seguridad alimentaria. (PromPerú, 2021)

1.2.2.3. Tamaño y crecimiento del mercado

El volumen de mercado potencial total es de 86.974 consumidores aplicando la metodología de cadena de ratios.

Tabla 2

Variables de la cadena de Ratios

Total, Población (Suiza - 2022)	8.670.300
% Promedio de la población con buen nivel de educación	82%
% Promedio de la población urbana	73%
% Promedio de la población económicamente activa	57%
% Promedio basado en la tendencia de consumo de superfoods en personas de 18 a 34 años	21%
% Promedio de personas vinculadas al consumo vegetariano o vegano	14%
Mercado potencial total: 86.974,72 consumidores	

Ilustración 3

Variables de la cadena de Ratios

CADENA DE RATIO	
Población	8.670.300,00
Primero	82%
Segudo	73%
Tercero	57%
Cuarto	21%
Quinto	14%
Total	**86.974,72**

Nota. Elaboración propia.

1.2.3 Análisis Competitivo

1.2.3.1 Sustitutos

Se ha priorizado tres competidores directos en el mercado suizo:

Tabla 3

Información nutricional de las marcas de los competidores directos en Suiza.

Pre mezclas orgánicas saludables	**Explicación técnica**	**Precio USD**
Pre mezcla/Harina Integral de Espelta Bio.	El nombre científico es triticum espelta, cuenta con certificación orgánica-ecológica, es de uso de panadería y repostería; es 100% harina integral de espelta de cultivo ecológico, no engorda como la harina de trigo, ya que su índice glucémico es menor. Contiene mucha fibra soluble, evita la acumulación de grasa y a combate el estreñimiento, es más fácil	4,80

	de digerir que otras harinas y es muy recomendada para personas alérgicas ya que provoca menos reacciones que la harina de trigo; la presentación es de 100g.	
Pre mezcla de chía ecológica	Su nombre científico es salvia hispánica, Ayuda al funcionamiento del intestino por ser rica en fibras (cerca del 98% de su composición). Debido a su alto contenido en fibras, proporciona saciedad y ayuda a reducir la absorción de grasas y glucosa. Libre de gluten, rica en calcio importante para la salud ósea, tiene menos calorías que la harina de trigo, también es rica en minerales como magnesio y potasio, mejora la respuesta muscular después del ejercicio físico, la presentación es de 100g.	6,20
Pre mezcla de algarroba Bio.	Su nombre científico es ceratonia siliqua, el producto ofrece vitamina D y vitaminas del grupo B, entre las que destacan la B1, B2 y B3, contiene otros nutrientes esenciales, como por ejemplo es el provitamina A y betacarotenos y una buena cantidad de fibra, se destaca por ser una harina muy baja en grasas y por aportar un interesante efecto saciante muy útil para dietas de adelgazamiento, la presentación es de 100g.	5,90

Nota. Información tomada de (EcoAndes, s.f.)

1.2.3.2 Competidores y sus estrategias

Tabla 4

Información nutricional de las marcas de los competidores directos en Suiza.

Competidor	Solución	Estrategia Genérica Aplicada	Argumentación
Farmy (Swiss)	Pre mezcla/Harina Integral de Espelta Bio.	Liderazgo en costes	Se considera competidor por pertenecer exactamente a la categoría de harinas/pre mezclas orgánicas, los grandes volúmenes de la producción en el país destino para este tipo de productos permiten que con la gran capacidad sea más asequible que el de una importación, inclinándose por ofrecer el producto a un precio más bajo.
Morga AG	Pre mezcla de chía ecológica	Diferenciación de producto	El competidor cuenta con productos con más certificaciones valoradas por el mercado suizo, cómo: • Brote Bio Suisse • Deméter • CH-Bio

Bionetz.ch	Pre mezcla de algarroba Bio.	Diferenciación de producto	El competidor posee un control y certificación por organismos importantes de Suiza, reconocidos oficialmente por la Oficina Federal de Agricultura: • Bio.inspecta • Bio Test Agro El consumidor suizo le da más importancia a un producto propio de su nación por tema de proteccionismo reflejado en el precio final del producto. Además de las preferencias de sus controles y certificaciones.

Nota. Información de pre mezclas tomado de: (Farmy, s.f.); (Morga Suisse, s.f.); (Bionetz.ch, s.f.)

1.2.3.3. Competitividad del mercado

Alta	Media	Baja	Nula

La competitividad del mercado se categoriza como alta por la diversidad de productos que se encuentran dentro de las líneas de negocio que tienen varias empresas en Suiza, las industrias orgánicas ya cuentan con reputación que ofrecen ‘‘equilibrio entre precio y calidad traducida en atributos saludables, sostenibles y seguridad alimentaria’’ (PROMPERÚ, 2021) y poseen una cartera predeterminada de clientes especializados en su compra.

1.2.3.3.1 Proveedores – Poder negociador de los proveedores

Alta	Media	Baja	Nula

El poder de negociación con los proveedores es alto debido a los contratos de comercio justo que maneja la empresa, se establecen parámetros, limitaciones, condiciones, entre otros, respecto a la provisión de toda la materia prima que se necesita para la elaboración de las pre mezclas orgánicas, incluidos los servicios logísticos, envase y empaque.

1.2.3.3.2. Barreras de entrada – Riesgo de nuevas empresas

Alta	Media	Baja	Nula

Las exigencias para el acceso de productos orgánicos dentro de Suiza son barreras fuertes relacionadas con la calidad del producto, normativa que debe cumplir según las políticas de importación junto con los requisitos y estándares, en total son 40 requerimientos (sanitarios, fitosanitarios, permisos legales, entre otros) que limitan el acceso al mercado suizo. Sin embargo, cumplimento los requerimientos para la importación es posible afirmar que las pre mezclas orgánicas CUSI es atractivo, por encontrar un mejor precio de compra respecto al mercado interno.

1.2.3.3.3 Compradores – Poder de negociación de los compradores

Alta	**Media**	Baja	Nula

La industria de productos orgánicos cuenta con varias certificaciones valoradas por el mercado suizo; el mercado potencial se ve influenciado a la compra de alimentos orgánicos que sean amigables con el medio ambiente respecto a los envases, otorga mayor valor a los productos, influenciando su compra; en este caso, la compra por parte de las tiendas especializadas que sirven como intermediario para llegar al cliente final que tiene un nivel de concientización alto en una vida saludable, por lo que existe tendencia alcista en consumo de alimentos orgánicos. (PROMPERÚ, 2021)

1.2.3.3.4. Sustitutos – Amenaza de productos o servicios sustitutos

Alta	Media	Baja	Nula

La amenaza de sustitutos para la solución que se propone es alta, por la cantidad de harinas orgánicas previamente establecidas en el mercado, por lo que también se da un sector competitivo que provoca una competencia de precios, su diversidad es significativa en comparación con los productos que ofrece CUSI.

1.2.3.3.5. Competidores de la industria – Rivalidad entre empresas actuales

Alta	**Media**	Baja	Nula

Los competidores de la industria son mucho más grandes que la empresa CUSI Ecuador, la diferenciación va desde la producción (volumen), promociones que otorgan a los consumidores en las tiendas especializadas físicas y online, certificaciones otorgadas u homologadas por Suiza. Sin embargo, la empresa tiene una estrategia del precio para la penetración del mercado en comparación a sus competidores de la industria.

Capítulo 2: La empresa, sus productos y estrategia

2.1. La empresa

La empresa CUSI, llamada así por la palabra kichwa ‘‘alegría’’, inicia en enero del 2016 como un emprendimiento familiar, instalando una pequeña planta y ejecutando todos los trámites legales para su operación, a inicios del 2017 estaba lista la empresa para la comercialización de productos; la idea de crear alimentos saludables de esta empresa familiar surge cuando la mayor de tres hijas de María Fernanda y José Luis, fue diagnosticada como intolerante a la caseína, ocasionando problemas de salud en su pequeña y limitando el consumo habitual de alimentos para niños. Además, pudieron apreciar que las comunidades de mujeres indígenas que se dedican a la producción de materia prima no tenían acceso al mercado y sus cosechas empezaban a perderse; es así como CUSI ofrece productos innovadores, saludables y

deliciosos, con alimentos proporcionados por agricultores locales a través de un comercio justo y reconocido, para las familias modernas que le dan gran importancia a su salud. (Pacto Global & Revista Ekos, s.f.)

De acuerdo con la legislación ecuatoriana, la pequeña empresa está establecida como Sociedad Anónima Cerrada, siendo la razón social CUSI WORLD S.A.C, la cual se encuentra ‘‘formada por la aportación de accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones’’ (Almeida & Balseca, s.f.)

2.1.1. Misión

Elaborar pre mezclas de repostería saludable, que crean adecuados hábitos alimenticios, que conducen a un mejor estilo de vida, generando impacto directo no solo en los clientes, sino también en la comunidad, trabajadores y medio ambiente; contribuir a la comunidad con productos con gran valor nutricional, libres de aditivos artificiales o cualquier organismo genéticamente modificado y promover prácticas de consumo responsable.

2.1.2. Visión

Desarrollar una marca referente en el continente europeo que colabore en generar un mercado de productos saludables que demande un nuevo sistema alimentario, de mayor transparencia, inclusión, equidad y respeto por el medio ambiente.

2.1.3. Distribución de la propiedad entre los socios

Los dueños de la empresa participan activamente en las operaciones del negocio con otras seis personas, la siguiente tabla refiere a la distribución de los socios de la propiedad:

Tabla 5

Distribución de la propiedad CUSI.

Accionista	**Porcentaje de participación**	**Términos empresariales**
CUSIWORLD USA LLC	38.5%	Jurídico
María Fernanda Illánez Ron	34.65%	Persona natural
Fideicomiso de Inversión CREAS ECUADOR	23%	Jurídico
Antonieta Alicia Ron Muñoz	3.85%	Persona natural
Total	**100%**	

Nota. Elaboración Propia con datos de la empresa CUSIWORLD.

2.2. Productos

La empresa CUSI cuenta con un gran portafolio de productos, que se clasifican en tres líneas de negocio, harinas orgánicas, pre mezclas orgánicas y granos, cereales y semillas; de los cuales la empresa utilizará para la exportación y comercialización a Suiza los productos de la segunda línea, con la partida arancelará 1901.20 ‘‘mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 1905’’ (DIAN, s.f.). En el **Anexo 3** se adjuntará las respectivas imágenes de los productos.

Primera línea, pre mezclas de dulce:

Tabla 6

Descripción técnica productos CUSI

Productos	Descripción Técnica
Mezcla Orgánica para Pancakes de Quinua y Avena con Canela	Mezcla orgánica de quinua y avena con canela para pancakes, wafles y crepes. No requiere adición de leche y el huevo es opcional.
Mezcla Orgánica para Torta de Avena y Quinua con Chocolate	Mezcla orgánica de quinua y avena con cacao fino de aroma orgánico para la fácil preparación de tortas y cupcakes. No requiere adición de leche y el huevo es opcional.
Mezcla para Pancakes de Banana Verde y Camote Amarillo	Mezcla de banana verde y camote para pancakes, wafles y crepes. Requiere adición de un huevo y agua o seguir las indicaciones veganas.
Mezcla Orgánica para Pancakes de Banana Verde y Amarilla	Mezcla orgánica de quinua y avena con canela para pancakes, wafles y crepes. No requiere adición de leche y el huevo es opcional.
Mezcla Orgánica para Pancakes de Quinua y Avena con Chispas de Chocolate	Mezcla orgánica de quinua y avena con chispas de chocolate para pancakes, wafles y crepes. No requiere adición de leche y el huevo es opcional.

Nota. Información recuperada de la página oficial de la marca (CUSI, s.f.)

Segunda línea, galletas – crackers:

Tabla 7

Descripción técnica productos CUSI.

Productos	**Descripción Técnica**
Galletas de harina de yuca amazónica con sal marina	Galletas de Harina de Yuca Amazónica, tipo crackers con Sal Marina, ideales para un snack saludable entre comidas.
Galletas de harina de yuca amazónica con orégano	Galletas de Harina de Yuca Amazónica, tipo crackers con Orégano, ideales para un snack saludable entre comidas.

Nota. Recuperado de (CUSI, s.f.)

Tercera línea, harinas orgánicas:

Tabla 8

Descripción técnica productos CUSI

Productos	**Descripción Técnica**
Harina de Quinua Orgánica	Harina hecha a partir de quinua orgánica. Puede utilizarse sola o en combinación con otras harinas para enriquecer el valor nutritivo de sus coladas, galletas, tortas, pancakes, panes, batidos, entre otros.

Harina de Yuca Orgánica	Esta harina es elaborada con yuca amazónica que proviene de comunidades indígenas shuares y achuares de la selva del Ecuador, es cultivada sin el uso de fertilizantes sintéticos. Esta yuca en deshidratada a baja temperatura y luego molida completamente para conservar su aporte nutricional.
Harina de Avena Orgánica y Libre de Gluten	Harina hecha a partir de hojuelas de avena orgánica libre de gluten. Puede utilizarse para tus batidos, coladas, galletas, tortas, pancakes, panes, entre otros.
Avena en Hojuelas Orgánica y Libre de Gluten	Hojuelas de Avena orgánicas y libre de gluten. Ideales para preparar cereal caliente, granola, bolitas energéticas, galletas y muchas otras recetas.

Nota. Recuperado de (CUSI, s.f.)

Cuarta línea, pre mezclas de sal:

Tabla 9

Descripción técnica productos CUSI

Productos	**Descripción Técnica**
Mezcla Orgánica para Tortitas de Yuca Amazónica	Esta mezcla es elaborada con yuca amazónica que proviene de comunidades indígenas shuares y achuares de la selva del

	Ecuador, es cultivada sin el uso de fertilizantes sintéticos. Esta mezcla es ideal para hacer tortillas y/o pan de yuca, no contiene cereales y es libre de gluten.
Mezcla Orgánica para Tortitas de Banana Verde	Mezcla de banana verde y amarilla para pancakes, wafles y crepes. Requiere adición de un huevo y agua o seguir las indicaciones veganas. No contiene azúcares añadidos.

Nota. Recuperado de (CUSI, s.f.)

Quinta línea, granos, cereales y semillas:

Tabla 10

Descripción técnica productos CUSI

Productos	**Descripción Técnica**
Semillas de cáñamo	Las semillas de cáñamo son fuente de proteína vegetal de buena calidad que incluyen todos los aminoácidos esenciales y además contienen ácidos grasos esenciales omega 3 y 6.
Trigo Sarraceno Orgánico	Trigo Sarraceno descascarado orgánico. Es fuente de proteína de buena calidad que incluye todos los aminoácidos esenciales.

Mix Orgánico de Quinua y Hongos	Exquisita fusión de la quinua con los hongos de pino y especias. Puede servirse como un acompañante diferente en sus platos fuertes. Requiere 20 minutos de cocción.
Mix Orgánico de Quinua y Cebollín	Exquisita fusión de la quinua con trocitos de cebollín. Puede servirse como un acompañante diferente en sus platos fuertes, como un plato completo, o puede utilizarse como base para mezclarla con trocitos de pollo y vegetales. Requiere 20 minutos de cocción.

Nota. Recuperado de (CUSI, s.f.)

2.3. Estrategia

2.3.1. Objetivos

- Posicionar la marca en Suiza dentro del primer año de exportación al destino, con un plan de marketing que no supere los 40.000 dólares americanos para conseguir el 89.97% de ventas que equivale a 35.986 unidades y posterior reducir a menos de $10.000 los gastos en publicidad para los cuatro años siguientes hasta diciembre del 2027.
- Generar un índice de rentabilidad atractiva que sea más de 4 para los inversionistas y el periodo de recuperación de la empresa no supere los dos años dentro del plan financiero proyectado a cinco años.

- Disminuir los egresos significativamente para el segundo año de operación en destino a menos del 55% y en los años posteriores reducir de manera relativa para la proyección de cuatro años más.

2.3.2 Ventajas competitivas

Los productos a exportar de la marca CUSI poseen varias ventajas competitivas, las cuales se explicaran a través de la metodología VRIO Framework Process, donde el recurso más valioso que ofrece la empresa es una alimentación saludable con sus productos, libres de gluten, sin aditivos artificiales o cualquier organismo genéticamente modificado, para contribuir a la prevención de enfermedades no transmisibles, que son las cardiovasculares, diabetes, hipertensión, entre otras; es inimitable por la formula propia para la elaboración de pre mezclas orgánicas nutritivas sin añadidos con ingredientes 100% orgánicos, con certificaciones orgánicas, registrada en FDA y buenas prácticas de manufactura; cuenta con gran variedad de ingredientes ecuatorianos, y fáciles de preparar que permite disminuir la huella ecológica y mejora de calidad de vida de los agricultores ecuatorianos a través de un comercio justo, permitiendo el uso de insumos locales con calidad de exportación. Todo lo antes mencionado está respaldado por los procesos, cultura y estructura de la empresa, CUSI se cataloga como empresa tipo B que ayuda con la disminución de la desigualdad, niveles significativos de ayuda para beneficio de un medioambiente más saludable y fortalece la contratación de colaboradores con empleos de alta calidad con dignidad y propósito.

Capítulo 3: El equipo ejecutivo

3.1. Estructura Organizacional

El equipo organizacional que intervendrá en el plan de negocios para la exportación y comercialización de pre mezclas orgánicas es:

Tabla 11

Equipo organizacional dentro del plan de negocios.

Miembro de Equipo	Credenciales Profesionales	Experiencia Relevante	Cargo	Actividades	Inversión (horas al mes)	Costo Asociado Mensual
José Luis Quintero	Master of Business Administration (M.B.A.), Concentración en Finanzas y Economía	Más de quince años de experiencia nacional e internacional en comercialización y mercadeo en industrias de consumo masivo y de servicios. Orientado al trabajo en equipo y a la búsqueda de innovadoras formas de crear modelos de negocios sostenibles.	CEO CUSI WORLD	Establecer y medir resultados de los objetivos que se proponga la empresa Decidir en los procesos de capacitación y selección de personal.	6h.	10.62

Nota. Elaboración propia.

Capítulo 4: Plan de Marketing

4.1. Inteligencia y estudio de mercado

4.1.1. Fuentes primarias

Entrevistas en seis categorías diferentes que agreguen valor:

- Empresa (s) con productos similares / competencia

Tabla 12

Entrevista a competencia

Entrevistado	Cargo	Institución	Ciudad/País	Problema de Investigación
Roman Hartmann	Licenciado en administración de empresas	Farmy Swiss	Berna/Suiza	Amplia competencia en el mercado suizo

Nota. Elaboración Propia.

Preguntas modelo:

- ¿En qué presentaciones es usual encontrar las pre mezclas orgánicas?
- ¿Quién es su tipo de cliente ideal?
- ¿Cuál es el trámite para poder realizar una compra en Farmy Swiss?
- ¿Cuál es la forma de pago que utilizan para los clientes en Suiza?
- ¿Cuáles son sus principales competidores?

- Experto en la producción/comercialización de su bien o servicio

Tabla 13

Entrevista a miembro-comercializó pre mezclas orgánicas.

Entrevistado	Cargo	Institución	Ciudad/País	Problema de Investigación
Antonio Bardellini	Licenciado en Tecnología de los Alimentos con Especialización en Nutrición y Dietética	Farmy Swiss	Berna/Suiza	Importancia en el consumo de alimentos saludables

Nota. Elaboración Propia.

Preguntas modelo:

- ¿En qué medida su profesión ha contribuido al fomento del cuidado en la alimentación de las personas?
- ¿Por qué es tan importante tener una alimentación saludable?
- ¿Qué edad cree que es estrictamente necesario cuidar la alimentación?
- ¿Por qué supone que la población opta por un consumo poco balanceado, pobre en nutrientes?
- Bajo su criterio, ¿Qué comida es la más importante del día?
- ¿Cuál es su postura acerca de las pre mezclas orgánicas que ofrece el mercado?

- Cliente (s) para el proceso de distribución en destino

Tabla 14

Entrevista a FedEx

Entrevistado	Cargo	Institución	Ciudad/País	Problema de Investigación
Rogger Ramírez	Administrador	FedEx	Quito/Suiza	La pre mezcla orgánica CUSI es factible en Suiza

Nota. Elaboración Propia.

Preguntas modelo:

- ¿Cuál es el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por pre mezclas orgánicas en tiendas físicas u online?
- ¿Cuánto del mercado ocupa las ventas online de alimentos saludables?
- ¿Cuál es su método de pago aceptado?
- ¿Cuál es el porcentaje de comisión que tienen las tiendas especializadas?
- ¿Cómo sería el abastecimiento de los productos CUSI para tiendas virtuales y físicas especializadas?

- Cliente (s) como consumidor final

Tabla 15

Entrevista al consumidor final – país destino

Entrevistado	Cargo	Institución	Ciudad/País	Problema de Investigación

Llamita Loor Ángel Ariel	Director de seguridad y salud ocupacional	EU-OSHA	Zúrich/Suiza	Preferencias de las pre mezclas orgánicas CUSI frente a la competencia

Nota. Elaboración Propia.

Preguntas modelo:

- ¿Qué tan frecuente consume productos orgánicos?
- ¿Consumiría pre mezclas orgánicas ecuatorianas con certificaciones orgánicas?
- En sus alimentos, ¿Prefiere sabores locales o exóticos?
- ¿Cómo percibe el precio del producto?
- ¿Qué tan frecuente realizaría la compra de pre mezclas orgánicas CUSI?

- Oficinas comerciales en su país que representen al país de destino

Tabla 16

Entrevista – Swisscham Ecuador

Entrevistado	**Cargo**	**Institución**	**Ciudad/País**	**Problema de Investigación**
Manual Mejía Dalmau	Administrador	Cámara de Industrias, Comercio y Servicios Ecuatoriano Suiza	Quito/Ecuador	Expectativas del consumidor

Nota. Elaboración Propia.

Preguntas modelo:

- ¿Cuál es el precio sugerido para la comercialización de pre mezclas orgánicas?
- ¿Cree que las pre mezclas CUSI cumplen con los requisitos nutricionales para ser utilizado como desayuno para suizos?
- ¿Recomendaría el producto?
- ¿Qué sabores está en el top of mind de la población?
- ¿Cree que el precio es el ideal para la comercialización en Suiza?

- Oficinas estatales de comercio exterior y/o promoción de exportaciones en su país.

Tabla 17

Distribución de la propiedad CUSI

Entrevistado	**Cargo**	**Institución**	**Ciudad/País**	**Problema de Investigación**
Henrry Vallejo	Director	ProEcuador	Quito/Ecuador	Realmente tiene oportunidad de competencia el producto

Nota. Elaboración Propia.

Preguntas modelo:

- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir un producto para su respectiva comercialización?
- ¿Cuál es el porcentaje en ventas de pre mezclas que se venden en la capital?
- ¿Cuáles son los medios de pago que prefieren o se usan más por los consumidores?
- ¿Las empresas asumen el costo destinado a la entrega final hasta el cliente?

- ¿Qué porcentaje es de ganancia para las tiendas especializadas físicas y online?

Focus Group

El Focus Group se aplicará a doce personas de la población ecuatoriana para un análisis de preferencia hacia las pre mezclas orgánicas.

- **Tema del Focus Group:** Alimentación saludable con pre mezclas orgánicas de la marca CUSI.
- **Problema de Investigación:** Factores situacionales que impiden la adquisición de las pre mezclas orgánicas CUSI, cómo limitaciones económicas, preferencia ante otras marcas, productos sustitutos y disponibilidad en el mercado.
- **Cantidad de Participantes:** 12 participantes
- **Perfil de los Participantes:** Consumidores de alimentos orgánicos, interesados por la prevención de enfermedades no transmisibles a través de un consumo responsable y con un estilo de vida saludable.

4.1.2 Fuentes secundarias

Si se tiene en cuenta la superficie cultivada, los orgánicos más importantes producidos en Suiza son los cereales panificables, los cereales forrajeros, las hortalizas y las papas.

Los alimentos orgánicos pueden ser más caros en Suiza que en los países vecinos porque su producción es más cara para los agricultores. De hecho, este factor tiene un gran peso en el precio. (ICEX España, 2019)

Los agricultores orgánicos de Austria y Alemania se enfrentan a lo mismo (costes de regadío, materiales y producción), pero el trabajo es mucho más caro en Suiza porque el nivel salarial general es más alto. Esto empuja al alza los precios de los productos orgánicos locales. Otros factores de producción, como el suelo, semillas o piensos concentrados, también son más caros

en Suiza que en los países vecinos. Además, las empresas en Suiza tienden a ser más pequeñas, lo que hace que su producción sea menos eficiente. (ICEX España, 2019)

A pesar del mayor coste de producción que experimentan los productores suizos, esto solo explica una fracción de la diferencia de precio que pagan los consumidores en el supermercado. Esto puede observarse al evaluar los precios que obtienen los agricultores por sus productos. Por esto, la Oficina Federal de Agricultura también ha reunido una pequeña selección de precios al productor para Suiza, Austria y Alemania. Este estudio también presenta riesgos, pues estos datos suelen ser más difíciles de recopilar y comparar que los precios minoristas.

Suiza protege su agricultura. Pocos países en el mundo protegen a sus propios agricultores, imponiendo aranceles elevados a los productos agrícolas extranjeros en la frontera. Esto encarece los productos alimenticios, tanto convencionales como orgánicos.

La OCDE estima que los efectos sobre los precios como resultado del proteccionismo ascienden a 3700 millones de francos suizos por año. Es probable que la protección de las fronteras sea una causa relevante de los precios elevados de los productos orgánicos en Suiza frente a Austria y Alemania. Sin embargo, no existen evidencias científicas. (Global Organic Trade Guide, s.f.)

En general, la protección de la frontera suiza funciona de tal manera que las importaciones de productos agrícolas solo se permiten si la agricultura nacional no puede satisfacer la demanda**.** Entonces, las importaciones de determinados contingentes son posibles a un tipo arancelario reducido. Fuera de estos, se aplican derechos de aduana tan elevados que, de hecho, las importaciones no merecen la pena.

El mercado de productos orgánicos se caracteriza por las etiquetas que así identifican a sus productos. Las diferencias de precios existentes entre países limítrofes también pueden surgir por la diferencia existente entre los requisitos de este etiquetado**.** (ICEX, 2021)

4.2. Identificación del público objetivo

El mercado objetivo en función de la investigación de mercado es:

B2C

Tabla 18

Público Objetivo B2C

Nombre del Target	Consumidores Potenciales en Suiza
Base de segmentación	Psicográfica
Descripción del Target	Hombres y mujeres ubicadas en zonas rurales de Suiza, clase media-alta, preocupados por su salud, consumo saludable con alimentos orgánicos
Geográfica	País: Suiza Ciudades: Berna, Lausana y Zúrich Zona: urbana Locación: tiendas especializadas en alimentos orgánicos
Demográfica	Edad: 18 años en adelante Ingresos: 3.776 € Género: Masculino y Femenino Estado civil: Casada con familia Tamaño familiar: 5 integrantes Ocupación: Estudiante con ingresos, Posgrado en nutrición avanzada, maestría en mercadeo.

Psicográfica	Estilo de vida saludable, con tendencia a un consumo responsable. Interesados por la alimentación saludable con ingredientes exóticos
Comportamiento Conductual	Actividad de compra semanal, usándolo todos los días como una comida necesaria al día, consiente de sus valores nutricionales
Beneficios Buscados	Estilo de vida saludable para la prevención de enfermedades mediante una fácil preparación de pre mezclas orgánicas.

Nota. Elaboración Propia.

B2B

Tabla 19

Público Objetivo B2B

Nombre del Target	Distribuidores Potenciales en Suiza
Base de segmentación	Comportamiento Conductual
Descripción del Target	Tiendas especializadas en la venta de productos orgánicos.
Geográfica	País: Suiza Ciudades: Berna, Lausana y Zúrich Zona: urbana Locación: tiendas especializadas en alimentos orgánicos

Filmográfica	Industria de alimentos Tamaño de la empresa: Mediano Que se encuentre dentro de la región urbana
Enfoque de compra	Negociación establecida en métodos de pago para abastecer la demanda local
Comportamiento Conductual	Frecuencia de compra: 2 pre mezclas por familia cada semana
Beneficios Buscados	Comisión justa en la cadena de tiendas especializadas

Nota. Elaboración Propia.

4.3. Producto

4.3.1. Características del producto (bien o servicio)

Tabla 20

Características del producto con los costos asociados

Nombre del Producto	Características	Beneficios Asociados	Costos Asociados
Pre mezclas orgánicas para la elaboración de productos de la línea de	Presentación (300g.) Mezcla orgánica de quinua y avena con cacao fino de aroma orgánico para la fácil preparación de tortas y cupcakes. No	Buena Fuente de Fibra. Sin Colores ni Sabores Artificiales.	Funda = 0.2 Caja Cartón = 0.097 Cinta Adhesiva= 0.02 Harina Quinua = 0.3088667 Avena Orgánica = 0.4144 Chispas de chocolate = 0.3648

panadería, pastelería o galletería	requiere adición de leche y el huevo es opcional. • Panela Molida* (43,4 %) • Quinua* (26,6 %) • Cacao en polvo* (12,8%) • Avena* (12%) • Polvo para hornear (4,1%) • Goma xanthan (0,5%) • Sabor natural de vainilla (0,4%) • Sal (0,3%) • *Certificación Orgánica	Sin Preservantes.	Panela orgánica = 0.0368 Royal = 0.03 Vainilla = 0.0460096 Sal = 0.001 Funda Blanca = 0.0171 **Total, MP = 1.536** **Personal = 1.11** **Transporte = 0.28** **Total = 2.93**

Nota. Recuperado de (CUSI, s.f.)

4.3.2. Prototipo y prueba de mercado

El producto ya existe y se comercializa en Ecuador:

Ilustración 4

Prototipo a exportar (frontal) y ejemplo de producto terminado.

Nota. Recuperado de (CUSI, s.f.)

Ilustración 5

Prototipo a exportar (posterior) e información nutricional.

Nota. Recuperado de (CUSI, s.f.)

Se realizará un Focus Group para la prueba de mercado para validar la preferencia que tiene el consumidor.

Nombre del prototipo: Pre mezclas orgánicas para la elaboración de productos de la línea de panadería, pastelería o galletería.

Descripción: Mezcla orgánica de quinua y avena con cacao fino de aroma orgánico para la fácil preparación de tortas y cupcakes. No requiere adición de leche y el huevo es opcional.

A los miembros del Focus Group (8 personas en total) les agrada el producto, siendo los elementos que más les gusto: el sabor de la avena y chocolate, la contextura esponjosa, conocimiento de una marca que se dedica a la producción de alimentos saludables. No tuvieron inconvenientes al probar el producto por alguna reacción alérgica.

Se presentaron preguntas como:

- ¿Cada cuánto lo puedo consumir?
- ¿Cómo sé que de verdad es saludable?
- ¿Qué beneficios me brinda este producto?
- ¿Dónde lo puedo comprar?

Podría mejorar la idea aplicando las líneas de negocio para que haya más variedad en los ingredientes.

4.4. Precio

Tabla 21

Precio referencial de las pre mezclas para el mercado suizo

Tipo de Pre mezcla	Precio Ecuador	Precio EEUU
Mezcla orgánica para pancakes de Quinua y Avena con canela	3.50	6.00
Mezcla orgánica para pancakes de banana verde y amarilla	5.00	8.49
Mezcla orgánica para tortitas de yuca amazónica	5.00	8.49
Mezcla orgánica para pancakes de Quinua con chocolate	5.00	8.49
Mezcla orgánica para tortitas de banana verde y camote amarillo	5.00	8.49
Mezcla orgánica para pancakes de Quinua y Avena con chispas de chocolate	5.40	8.49
Mezcla orgánica para tortitas de banana verde	5.00	8.49

Nota. Elaboración propia.

Se ha usado un precio referencial de un mercado potencial de la marca Cusi en EEUU para determinar un posible precio para el mercado suizo, la similitud del mercado hace énfasis en el poder adquisitivo, pib per cápita, preferencia del consumidor, entre otros.

El precio de venta al público en Suiza sería de 8.50 dólares (8.33 francos suizos), dependiendo del tipo de pre mezcla que se vaya a exportar al país.

Se estima que los mayoristas tendrán un margen del 30-35%, teniendo un precio competitivo que incluye los costos de producción y logística empleada para él envió de las pre mezclas.

4.5. Plaza

Cusi se comercializará en supermercados suizos, comunidad de ventas orgánicas online y tiendas especializadas, enfocándose en sectores dónde los consumidores le den mucha más importancia a un consumo responsable y tengan fácil acceso para la adquisición del producto. La distribución del producto cuenta con un distribuidor antes que llegue al público objetivo. Sin embargo, nuestro B2B será el distribuidor. La plaza seleccionada tiende a poseer mayor participación por ser más frecuentadas por el mercado potencial. El abastecimiento para los canales de distribución tendrá cierta variación, dependiendo del volumen de producción de la empresa CUSI destinada a la exportación de los productos para el mercado suizo.

4.6. Promoción

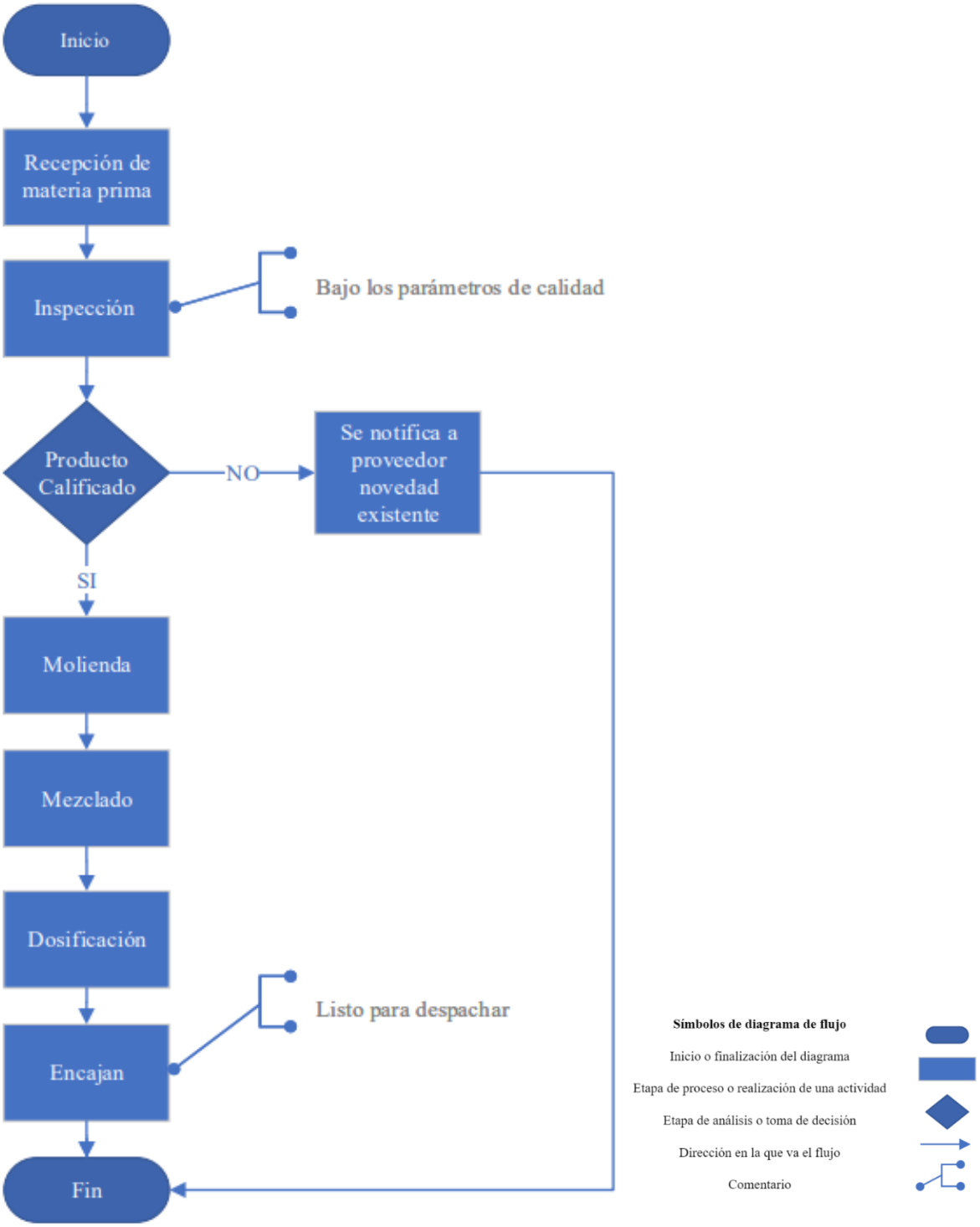
La promoción del supermercado, comunidad de ventas online y tiendas especializadas será diferente para cada uno, con estrategias de marketing online dirigidas hacia las redes sociales más comunes usadas por la comunidad suiza, y dentro de los supermercados se podría utilizar actividades de activación, es decir, que se destine recursos para ofrecer degustaciones del producto y así impulsar la marca en este nuevo mercado. Mientras que las otras plazas tendrán técnicas BTL (below the line) para poder iniciar con herramientas digitales para el reconocimiento de marca en el mercado suizo, usando técnicas de penetración de mercados, con un precio inferior al de la competencia para que las pre mezclas sean competitivas en el mercado.

Capítulo 5: Plan Operativo

5.1. Flujograma de producción del producto (bien o servicio)

Ilustración 6

Flujograma de producción.



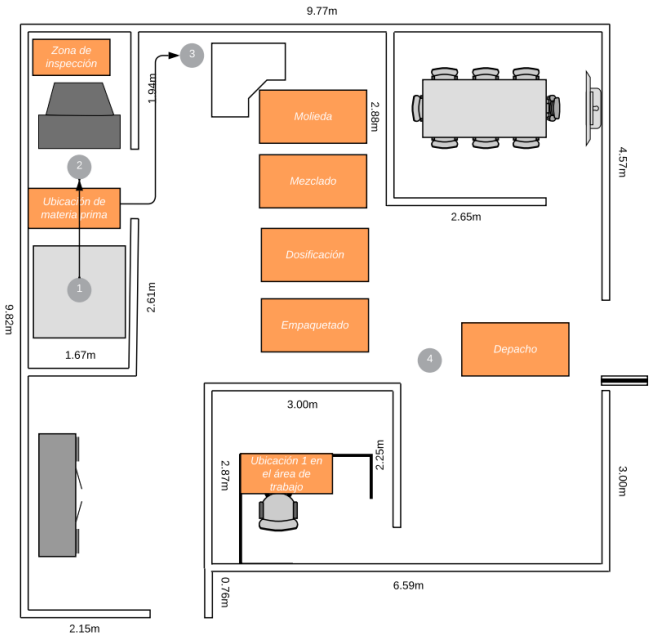
Nota. Flujograma de la producción de pre mezcla orgánica para pancakes de avena y quínoa con chispas de chocolate. Elaboración propia

El proceso de producción consiste en recibir materia prima en la planta con un proceso minucioso de inspección bajo los parámetros de calidad que tiene la empresa donde se aprueban si la materia prima es adecuada, después pasa a un molino donde se muelen todos los cereales o los productos, posterior pasa por una mezcladora donde se mezclan de acuerdo a la fórmula que el producto requiera, en este caso la fórmula de la pre mezcla de dulce para la torta de avena con quinua y chispas de chocolate, luego está el que se tiene el proceso de dosificación donde empaquetan en un peso determinado el producto finalizado y posterior lo encajan para ser despachado.

La distribución de espacios dentro de la planta dentro del área de producción se visualiza en la Figura 7.

Ilustración **7**

Distribución de espacios dentro de la planta



Nota. Elaboración propia.

La capacidad de producción que tiene CUSI es de siete toneladas por producto para el mercado nacional y para el internacional es de dos toneladas mensuales, para la exportación de dos productos de la línea de pre mezclas dulces hacía Suiza es de dos toneladas por producto. Sin embargo, de acuerdo al potencial mercado se producirán tres toneladas solo para el mercado suizo, se distribuirá dentro de la planta una jornada especialmente para la producción de un producto de la línea, para facilidad de la empresa y reducción de costos, se realizará la creación del departamento de comercio exterior, por lo que habrá incremento en los costos fijos de la empresa, como se expresará en la Tabla 22.

Tabla 22

Incremento de costos en la producción

Cantidad a exportar	**Costo asociado de producción**
3.333 unidades	Funda = 0.2 Caja Cartón = 0.097 Cinta Adhesiva= 0.02 Harina Quinua = 0.3088667 Avena Orgánica = 0.4144 Chispas de chocolate = 0.3648 Panela orgánica = 0.0368 Royal = 0.03 Vainilla = 0.0460096 Sal = 0.001 Funda Blanca = 0.0171 **Total, MP = 1.536** **Personal = 1.11**

	Transporte = 0.28 **Total, Costo Unitario = 2.93** **Margen de empresa = 17% = 3.43** **Margen al retail= 38%= 4.73** **Total = 4.73**
	Costos fijos incrementales en la planta Gerente comercial de comercio exterior = 1.200 (mensual)

Nota. Elaboración propia.

5.2. Flujograma de logística y distribución del producto

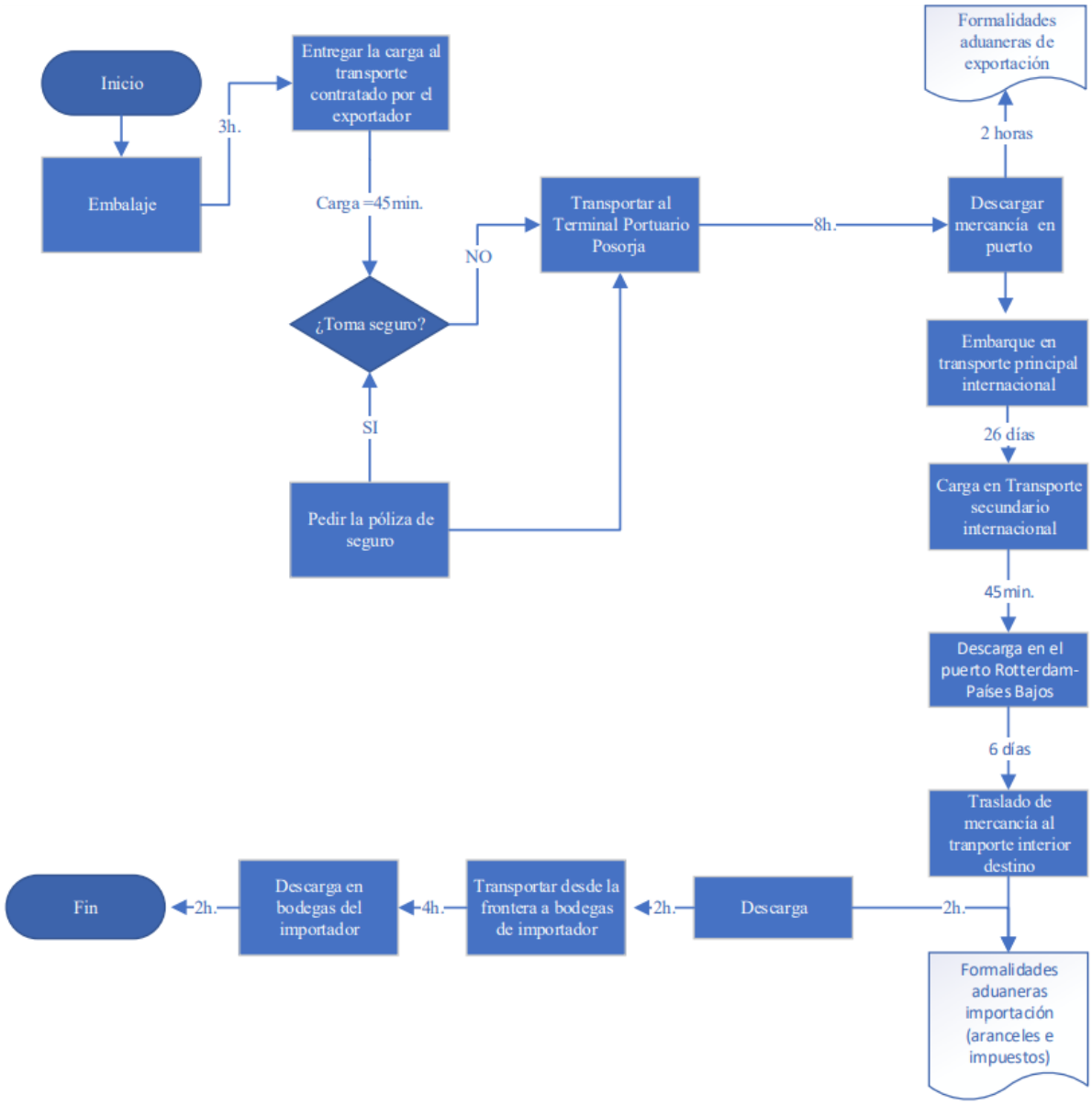


Figura 8. Flujograma de comercio internacional. Elaboración propia.

5.3. Distribución internacional

Para la distribución internacional se ha determinado como negociación con el distribuidor trabajar bajo el incoterm CIP, significa que la empresa deberá asumir todos los costos y riesgos, incluido el transporte o seguro de la mercancía hasta el puerto de destino, es decir, hasta el puerto Rotterdam en países bajos. A partir de la entrega de la carga en el puerto la responsabilidad, los costos de desaduanización, manejos, transportes locales, impuestos y

demás gastos hasta la entrega en la bodega del importador, deberán ser asumidos por el comprador, al igual que los riesgos que se puedan derivar de dicha operación. (Anónimo, 2018)

La cantidad a exportar será de tres toneladas, que equivale a 3.333 unidades del pre mezcla para torta de avena más quinua con chispas de chocolate, cuyo costo de la materia prima incluido el empaque se encuentra en la Tabla 22.

5.3.1. Modelo de la factura

Ilustración 8

Factura de exportación

Gourmetandino Cia. Ltda. Av. Lulumbamba y Misión Geodésica, Quito Ecuador Phone: (593) 995240406 / 992750983 www.cusiworld.com email: cusiworld@gmail.com			RUC. No. 1792380448001 **FACTURA/INVOICE** N° 001 - 000024	
Señores: WorldFood Swiss LTD 15, route des Morillons 1218 Le Grand-Saconnex Ginebra, Sr. Hans Schneider Telephone 380-109652, FAX 380-876230 FACTURA COMERCIAL N° 001-000024			Orden de Compra N° AG18765 Conocimiento de Embarque N°8555291556	
La mercancía ha sido enviada en: Dimensiones Embalaje: 105cm x 105cm x 125cm Peso Bruto: 3.250kg. Peso Neto: 3.000kg. Vía: Marítima País de origen: Ecuador			Fecha: 14/7/2022	
			VALOR	
PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN DE MERCANCÍAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
	Paquete de mezcla orgánica para torta de avena más quinua con chocolate. Empacadas en cajas de cartón 225 unidades p/caja con medidas de Largo 1,37m. Ancho 1,09m. Alto 120 cm.	10.000	$ 3,81 x UNID.	$ 38.100,00
	INCOTERM: CIP		TOTAL FACTURADO:	$ 38.100,00

Nota. Elaboración propia de posible modelo de la factura de exportación.

5.3.2. Modelo Packing List

Ilustración 9

Modelo packing list.

Gourmetandino S.A.S
www.cusiworld.com
Quito, Ecuador
(593) 995240406

EMPRESA EXPORTADORA
Dirección: Av. Lulumbamba y Misión Geodésica, Quito Ecuador
Phone: (593) 995240406 / 992750983
www.cusiworld.com

COMPRADOR
Dirección: 15, route des Morillons 1218 Le Grand-Saconnex Ginebra, Suiza
Telephone 380-109652, FAX 380-876230
cusiworld@gmail.com

DETALLE DEL EMBALAJE

			KILOS	
N° DE BULTO	DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERÍA	CANTIDAD	NETO	BRUTO
10	Mercadería Paquete de mezcla orgánica para torta de ave quinua con chocolate. Empacadas en cajas de cartón 225 unidades p/caja con medidas de Largo 1,37m. Ancho 1,09m. Alto 120 cm.	2000 UNIDADES	600 Kg.	650 Kg.
10	Mercadería Paquete de mezcla orgánica para torta de ave quinua con chocolate. Empacadas en cajas de cartón 225 unidades p/caja con medidas de Largo 1,37m. Ancho 1,09m. Alto 120 cm.	2000 UNIDADES	600 Kg.	650 Kg.
10	Mercadería Paquete de mezcla orgánica para torta de ave quinua con chocolate. Empacadas en cajas de cartón 225 unidades p/caja con medidas de Largo 1,37m. Ancho 1,09m. Alto 120 cm.	2000 UNIDADES	600 Kg.	650 Kg.
10	Mercadería Paquete de mezcla orgánica para torta de ave quinua con chocolate. Empacadas en cajas de cartón 225 unidades p/caja con medidas de Largo 1,37m. Ancho 1,09m. Alto 120 cm.	2000 UNIDADES	600 Kg.	650 Kg.
10	MERCADERIA Paquete de mezcla orgánica de pancakes de verde y amarilla. Empacadas en cajas de cartón, 175 unidades p/caja con medidas de largo 1,37m. Ancho 1,09m. Alto 36 cm.	2000 UNIDADES	600 Kg.	650 Kg.
TOTAL:	**50 Bultos**	**10.000 UNIDADES**	**3.000kg.**	**3.250kg.**

MARCAS: CUSI GOURMET ANDINO

EMBALAJE: 50 cajas de cartón con medidas de 70cm x 84cm x 60cm.

VIA: Marítima

FACTURA COMERC N° 001-000024

Nota. Elaboración propia del posible modelo de packing list.

5.3.3. Modelo declaración aduanera de exportación

Ilustración 10

Ejemplo de DAE

REPÚBLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN

Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE	028-2012-40-00005727

Información de general

Código del distrito	GUAYAQUIL - MARÍTIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01903692

Información de Exportador

Nombre del exportador	CAFÉ ECUATORIANO S.A	Teléfono del exportador	2597980
Dirección del exportador	Edificio World Trade Center		
Número de documento de	RUC 1202447530001	Ciudad del exportador	GUAYAQUIL
CIIU	CAFÉ EN GRANO	Número de documento de	
Nombre del declarante	CESAR RUIZ		
Dirección del declarante	CALLE SUR E INTERSECCIÓN		
Código de forma de pago		Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE

Información de carga

Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	15 ENERO 2013
Nombre del consignatario	GLORIA S.A		
Dirección del	VII SAN MARTIN Y CALLE 2		
Ciudad del contribuyente	BUENOS AIRES	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	[0509025] CONTECON GUAYAQUIL S.A.	Medio de transporte	MARITIMO
País de destino final	ARGENTINA		

DOLAR ESTADOUNIDENSE

Totales

Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción (FOB)	662.01	Cantidad de item	1
Peso neto total	8328	Peso total	8328
Cantidad total de bultos	64	Cantidad de contenedores	1
Cantidad toral de unidades físicas	64	Cantidad total de unidades comerciales	64
Código de la mercancia de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	

Nota. Recuperado de (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, s.f.)

Para la exportación a Suiza se necesitan algunos requerimientos dentro de los parámetros establecidos que son entregados por el agente de aduanas y no asume costo adicional por parte de la empresa; son los siguientes:

Ilustración 11

Requisitos de importación

Requisitos de importación aplicados a este producto	Medidas totales 62
A13- Enfoque de sistemas	1
A14- Requisito de autorización por razones sanitarias y fitosanitarias para la importación de determinados productos	2
A21- Límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias (no microbiológicas)	2
A22- Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto	3
A31- Requisitos de etiquetado	10
A33- Requisitos de embalaje	1
A41- Criterios microbiológicos del producto final	1
A42- Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias	1
A51- Tratamiento frío/calor	1
A61- Procesos de crecimiento de las plantas	2
A63- Procesamiento de alimentos y piensos	1
A64- Condiciones de almacenamiento y transporte	1
A69- Otros requisitos sobre procesos de producción o postproducción, nep	2
A81- Requisito de registro y aprobación del producto	1
A85- Requisitos de trazabilidad	1
B14- Requisito de autorización para importar determinados productos	2
B31- Requisitos de etiquetado	11
B41- Reglamento OTC sobre procesos productivos	2
B42- Reglamento OTC sobre transporte y almacenamiento	2
B49- Requisitos de producción o postproducción, nep	2
B6- Requisito de identidad del producto	6
B83- Requisito de certificación	4
B85- Requisitos de trazabilidad	2
B89- Evaluación de la conformidad relacionada con OTC, nep	1

Requisitos de importación aplicados a todas las mercancías	Medidas totales 5
C4- Medidas de seguimiento, vigilancia y licencias automáticas de las importaciones	5
1. Se requiere un permiso para importar muchos productos agrícolas. Esos permisos, conocidos como "permisos generales de importación", los expide la Oficina Federal de Agricultura previa solicitud de personas físicas y jurídicas que residen o tienen su sede social en territorio suizo. Estas licencias se emiten automáticamente y sin cargo, y tienen una validez indefinida. Ciertos productos agrícolas también están sujetos a licencias no automáticas para la asignación de cuotas de contingentes arancelarios.	
2. Cualquiera que importe o exporte materiales de conformidad con el artículo 2, párrafo 1, letra a desde o hacia una instalación o los transporte dentro de Suiza, debe notificar a la SFOE la cantidad, forma física, composición química y uso previsto a más tardar 30 días antes del transporte.	
3. Los productos alimenticios, los objetos cotidianos, las materias primas, los productos intermedios y semiacabados, los productos de partida y las sustancias destinadas a la producción de alimentos deben declararse a las autoridades aduaneras cuando se importen, transiten o exporten.	
4. Las mercancías que ingresan o salen del recinto aduanero están sujetas a derechos y deben ser gravadas de acuerdo con esta ley y la Ley del Arancel de Aduanas.	
5. Esta medida...	

Nota. Recuperado de (Macmap, s.f.)

Capítulo 6: Plan Financiero

6.1. Plan de ventas

El plan de ventas se determinó según la metodología Delphi, la empresa CusiWorld cuenta con un panel de expertos que han brindado información y opiniones cualitativas a través del gerente comercial acerca de la cantidad de ventas en el mercado internacional; de acuerdo con la capacidad de producción y política de internacionalización de la empresa, puede mensualmente producir dos toneladas por producto para la exportación de la línea de pre mezclas dulces, en este caso, este proceso de decisión se exportaran dos toneladas de la pre mezcla orgánica para pancakes de quinua y avena con chispas de chocolate hacía Suiza que equivalen a 6.666 unidades de 300g.; sin embargo, la decisión también se basará en la oportunidad del producto en el mercado destino y su precio al consumidor final en comparación con la competencia.

Fundamentándose en el tamaño y crecimiento del mercado a través de una cadena de ratios que arrojó como resultado 86.974 posibles consumidores, las dos toneladas previamente planificadas en la exportación en base al método Delphi no cubriría la demanda del producto en Suiza, por lo que se incrementara la producción de exportación al destino mencionado a un 50% que serían tres toneladas, equivalente a 3.333 unidades de 300g. c/u. Por otro lado, el precio se determinó con los márgenes requeridos para el distribuidor y bajo la estrategia liderazgo en costes en relación a la competencia directa del mercado suizo. **Ver figura 12.**

Ilustración 12

Planificación de ventas

Unidades	3.333,00
Costo de producción	9.765,69
Costo unitario	2,93
Precio	4,73
Costo de venta	62,00%
Precio consumidor	6,30
Precio retail	4,73

Nota. Elaboración propia.

Dentro de la plantilla financiera se puede apreciar de la siguiente forma, con la misma información de enero para los meses siguientes:

Ilustración 13

Costo de ventas

		Enero
Cantidad		3.333,00
Precio de venta		4,73
Total de ingresos		**15.765,09**
Costo de ventas	**62,0%**	**9.774,36**

Nota. Elaboración propia.

El costo de ventas determina el costo para la producción requerida, que sería de 34.13%.

6.2. Inversiones

Ilustración 14

Inversiones

Rubros de Inversión	Aplicación de recursos
Activos Fijos	
Propiedad planta y equipo	$ 624
Aplicación informática web	$ 800
Total activos fijos	**$ 1.424**
Activos nominales	
Gastos de constitución	-
Gasto elaboración del proyecto	$ 3.920
Total activos nominales	**$ 3.920**
Capital de trabajo	$ 12.595
Total capital de trabajo	**$ 12.595**
Total inversiones	**$ 17.939**

Nota. Elaboración propia.

Los recursos para la inversión de la empresa se dividen en aplicación informática web y el gasto de la elaboración del proyecto, el primero tiene que ver con los costos asociados a la creación de una página web, con las traducciones de nativos, usando los idiomas que manejan en Suiza, francés, alemán, romanche e italiano. Mientras que el gasto de elaboración del proyecto se precisó de acuerdo a la hora de consultoría que cobra un investigador en el business school por la cantidad de horas dedicadas al proyecto.

Gastos elaboración del proyecto = (35$ * 112h.) = 3.920

La política de la empresa que tiene para con el mercado suizo establece que en caja mínima haya las ventas de 0.75 días, las cuentas por cobrar promedio son de 30 días, inventario promedio de 20 días y los días promedio para proveedores es de 30 días; estableciendo el capital de trabajo neto. **Ver anexo 4.** Entonces, el capital de trabajo proyectado para cinco años que

se estimó para el plan de negocios está compuesto de los rubros del anexo 4, que equivale a 12.594,80 para el primer año.

Ilustración 15

Inversiones

Detalle	Tipo	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Escritorio grande	equipo de oficina	2	$ 67,79	$ 135,58
Sillas escritorio	equipo de oficina	3	$ 32,60	$ 97,80
Computadora de mesa	equipo de cómputo	1	$ 319,56	$ 319,56
Panel de división	muebles y enseres	3	$ 23,80	$ 71,40
Total				**$ 624,34**

Nota. Elaboración propia.

Se realizará la creación del departamento de comercio exterior dentro de la empresa CusiWorld para disminuir costos logísticos e internacionalizar la marca hacia Europa.

El detalle de la inversión consta en la Figura 15, con la depreciación en el **Anexo 5.**

6.3. Gastos operativos

Los gastos operativos de útiles de aseo y limpieza más los útiles de oficina son los que se requerirán para la optimización de la nueva área de comercio exterior de la empresa. Mientras que la publicidad se determinó previamente en el plan de marketing.

Como se detalla en la figura:

Ilustración 16

Gastos operacionales

No	**Servicios básicos**	mensual	anual
1	luz	$ 49,98	$ 599,76
2	agua	$ 13,99	$ 167,93
3	internet	$ 4,00	$ 47,98
			$ 815,67

No	**Mantenimiento**	mensual	anual
1	maquinaria	$ 1,52	$ 18,28
2	equipo de cómputo	$ 3,09	$ 37,13
			$ 55,41

No	**Útiles de aseo y limpieza**	mensual	anual
1	productos de aseo del área	$ 17,14	$ 205,63
			$ 205,63

No	**Útiles de oficina**	mensual	anual
1	útiles de oficina	$ 12,71	$ 152,51
			$ 152,51

No	**Publicidad**	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
1	precios de anuncios web	$ 16.200,00	$ 6.000,00	$ 5.000,00	$ 2.000,00	$ 2.000,00
2	redes sociales	$ 10.800,00	$ 2.000,00	$ 2.000,00	$ 2.000,00	$ 2.000,00
3	menú degustación destino	$ 12.000,00	-	-	-	-
		$ 39.000,00	$ 8.000,00	$ 7.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00

Nota. Ilustración de la plantilla financiera, sección de gastos operativos.

Además, el área asumirá los costos de otra contratación de personal que requiere los volúmenes de producción y la guía del departamento de comercio exterior.

Ilustración 17

Gastos operacionales en nómina

	Nómina								
	Salario mínimo vital	425,00			**Beneficios sociales**				
No	Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Total sueldos	12,15% aporte patronal =e*12,15%	fondo de reserva =e/12	xiii sueldo =e/12	xiv sueldo = $425/12	vacaciones =d/24

1	Gerente de comercio exterior	1	1.200,00	1.200,00	145,80	100,00	100,00	35,42	50,00
	Total			1.200,00	145,80	100,00	100,00	35,42	50,00
								mensual	1.631,22

Nota. Elaboración propia.

Los costos de logística se dividirán en todo lo relacionado con el proceso de exportación de acuerdo al incoterm utilizado donde consta el seguro, flete y pago por servicio a un agente de aduana, como se presenta en la ilustración 18, y otro gasto operacional se encuentra en los servicios que tienen que ver con los documentos solicitados para la exportación según la partida 190120.

Ilustración 18

Gastos operacionales en logística

No	**Logística**	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
1	Seguro	$ 1.300,00	$ 1.300,00	$ 1.300,00	$ 1.300,00	$ 1.300,00
3	Flete	$ 2.310,00	$ 2.310,00	$ 2.310,00	$ 2.310,00	$ 2.310,00
4	Pago por servicio agente de aduana	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00
		$ 3.850,00	$ 3.850,00	$ 3.850,00	$ 3.850,00	$ 3.850,00

Nota. Elaboración propia.

No	**Otros**	mensual	anual
1	valores - documentos control previo	$ 30,00	$ 360,00
			$ 360,00

Nota. Elaboración propia.

6.4. Estructura de financiamiento

Ilustración 19

Distribución para el financiamiento

Total inversiones	**$ 17.939**
Capital para financiar	$ 9.939
% Capital propio	44,60%
% Capital a financiar por terceros	55,40%
Capital propio	$ 8.000

Nota. Elaboración propia.

Figura 20. Distribución para el financiamiento. Elaboración propia.

El total de la inversión que se necesitará para llevar a cabo el plan de negocios es de 39.064 dólares americanos, los cuales podrían provenir de algunas opciones como; capital propio que se asumirá por parte de los socios, equivalente al 44.60% y el sobrante por la entidad financiera BANECUADOR, con una tasa de 9.78% anual. En el **anexo 6** se puede apreciar la tabla de amortización francesa que se realizó según el periodo de tiempo en base al préstamo que se pedirá a la entidad financiera, que cubrirá el 55.40% de la inversión que requiere el plan de negocios.

Ilustración 20

Tasa de descuento

Kd (costo financiero de la deuda)	**9,78%**	**Tasa de interés de la institución financiera**
Ks (costo de oportunidad para el accionista)	25,00%	
Inflación (tasa de inflación acumulada anual)	3,38%	
Inversión total = valor de la empresa	$ 17.939,14	

Deuda a valor de la empresa		55,40%	
Capital a valor de la empresa		44,60%	
TMAR accionista	**Ks**	**Inflación**	**Prima**
	25,00%	3,38%	0,85%
TMAR ponderada accionista (1)	**29,23%**	**44,60%**	**13,03%**
Costo de deuda	**kd**		
	9,78%		
Tasa ponderada deuda (2)	**9,78%**	**55,40%**	**5,42%**
WACC	13,03%	4,06%	**17,10%**

Nota. Elaboración propia.

La tasa de descuento se calculó a partir del valor actual de los flujos de fondos que se obtendrán en el futuro, el weighted average cost of capital es de 17.10% y es la que se obtuvo teniendo presente la tasa a la que se debe descontar al flujo de caja o efectivo para obtener el mismo valor de las acciones que proporciona el descuento de los flujos para el accionista.

6.5. Flujo de caja

El flujo de caja completo de la empresa se puede observar en el **Anexo 7** donde se detalla la factibilidad que tiene la empresa para pagar sus deudas.

El punto de equilibrio servirá como herramienta para determinar el volumen de ventas mínimas que la empresa tendrá que obtener para no generar pérdidas ni utilidades, en este caso, sería de la venta de 35.986 unidades como total para el primer año, que equivale al 89.97% de la producción exportada.

Ilustración 21

Punto de equilibrio

años	cantidad	ingreso total	costo total	coto fijo
1	35.986,00	189.181,08	182.055,18	63.947,24
2	18.451,00	189.181,08	150.895,26	32.787,32
3	17.790,00	189.181,08	149.719,70	31.611,76
4	15.933,00	189.181,08	146.420,46	28.312,51
5	15.933,00	189.181,08	146.420,46	28.312,51

Nota. Elaboración propia usando la plantilla financiera.

6.6. Evaluación financiera

Ilustración 22

Evaluación financiera con VAN, TIR y WACC.

		años						
VAN		**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
WACC	17,10%	-17.939,14	3.800,49	18.735,12	17.524,57	16.953,66	21.218,82	**60.293,52**
TIR	89,82%							
Período de recuperación	1,53	años						
Índice de rentabilidad	4,36							

Nota. Elaboración propia.

Para valoración del plan de negocios se determinará por medio del cálculo del valor actual neto (VAN) que es la sumatoria de los flujos de caja descontado el valor de la inversión, y de la tasa interna de retorno (TIR) que se basa en determinar cuánto el proyecto logra retornar, estas dos medidas son las más utilizadas en análisis de proyectos para nuevas empresas. Según la evaluación financiera final. La viabilidad del plan de negocios dará un TIR del 414.49% con un periodo de recuperación de 0.24 años y el índice de rentabilidad (se obtiene de los flujos descontados sumados para la inversión) es de 15.79.

De acuerdo al cálculo del VAN y la TIR, se determina que el plan de negocios es viable, porque el resultado del Valor Actual Neto es positivo y consecuentemente la TIR es superior al costo promedio ponderado del Capital.

Conclusiones:

CusiWorld es una empresa ecuatoriana pequeña, pero con una planta de producción significativa para la producción de alimentos orgánicos con atributos que hacen del producto inimitable como su receta propia que agrega valor al producto.

A través de un estudio de mercado se determinó que el producto ‘‘pre mezclas orgánicas de quinua + avena con chispas de chocolate’’ es el mejor candidato de toda la línea de negocio que tiene la empresa CUSI para la exportación hacia Suiza, para competir con un precio de liderazgo en costos; actualmente existen varias marcas orgánicas.

El producto será comercializado a través de un retail de tiendas orgánicas con un costo de 2.93$ dólares por cada producto, siendo el margen de rentabilidad para la empresa de 17% para tres ciudades en Suiza; Zúrich, Lucerna y Berna, con un total de 3.333 unidades mensuales, el margen de rentabilidad para el B2B de 38% con un precio final al consumidor de 4.73 USD que equivalen a 4.71 CHF aproximadamente.

Una vez culminado el plan de negocios con todos los análisis pertinentes se ha determinado que es rentable tanto para los accionistas con índice de rentabilidad de 4.36, como para la empresa con un Tir de 89.82% esto debido a los pocos gastos que necesita la empresa para la internacionalización de la marca en Suiza en cuestión de producción y logística; la inversión total que necesita la empresa es de $17.939 de cuales el 44.60% será financiado por capital propio y el 55.40% será financiado por una institución financiera, la deuda será amortizada a través de una tabla de amortización francesa para cinco años con un interés acumulado de

3.096,86 , siendo el periodo de recuperación de 1.53 años. Mediante los resultados de la investigación de mercado, el modelo de negocio y análisis financiero se ha comprobado la factibilidad de desarrollar este proyecto y lo rentable que será conforme al mercado total al que se dirige.

Recomendaciones:

Se recomienda crear nuevas presentaciones para el producto, con el objeto de ampliar el segmento de mercado al que se dirige actualmente, sin dejar de lado las presentaciones ya planteadas.

Se recomienda que luego de los 5 años proyectados se plantee la adquisición de un lugar más amplio para la planta, y así poder incrementar la capacidad de producción y a su vez el volumen de ventas.

Se recomienda mantener la publicidad a través de redes sociales, pero adaptando la publicidad a cada país donde ya se comercializa o se comercializará la marca, puesto que estos medios cada vez incrementan su participación en la decisión de compra de las personas.

Es necesario la aplicación del modelo de negocios Canvas, del cual se destacan actividades claves como el servicio de post venta que deberá ser añadido a las herramientas que utilice la empresa para la internacionalización.

Referencias

Almeida, B., & Balseca, J. (s.f.). *Contabilidad para ingenieros*. Obtenido de Tipos de empresas en el Ecuador: https://www.studocu.com/ec/document/universidad-de-las-americas-ecuador/contabilidad-para-ingenieros/tipos-de-empresas-en-el-ecuador/5261346

Anónimo. (2018). Obtenido de http://incoterms2010bypaulaujoha.blogspot.com/2018/11/flujograma-terminos-incoterms-2010.html

Banco Mundial. (2021). *Banco Mundial Datos* . Obtenido de Población activa, total - Switzerland: https://datos.bancomundial.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?locations=CH

BANCO MUNDIAL. (s.f.). *Población activa total Suiza*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?locations=CH

Bionetz.ch. (s.f.). *Bionetz.ch*. Obtenido de Market Place: https://bionetz.ch/bio-wissen.html

Bustelo, S. (s.f.). *Destino Zurich*. Obtenido de DÓNDE COMPRAR PRODUCTOS ORGÁNICOS EN ZÜRICH: https://www.destinozurich.com/blog/productos-organicos-en-zurich/

CUSI. (s.f.). *CUSI WORLD*. Obtenido de https://cusiworld.com/

datosmacro.com. (2022). *Suiza: Economía y demografía*. Obtenido de datosmacro.com: https://datosmacro.expansion.com/paises/suiza#:~:text=Suiza%2C%20con%20una%20poblaci%C3%B3n%20de,y%20su%20moneda%20Francos%20suizos.

DIAN. (s.f.). *Ministerio de hacienda y crédito público*. Obtenido de https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces#

DIAN. (s.f.). *Nomenclatura Arancelaria*. Obtenido de https://www.dian.gov.co/

EcoAndes. (s.f.). *EcoAndes*. Obtenido de https://productosecoandes.com/

Farmy. (s.f.). *Farmy Market Place*. Obtenido de https://www.farmy.ch/en/farm-shop/pantry/flour-maize-grain

FiBL. (2021). *Suiza*. Obtenido de https://www.fao.org/3/y1669s/y1669s0e.htm

Global Organic Trade Guide. (s.f.). *Global Organic Trade Guide*. Obtenido de A resource for international organic trade designed for U.S. exporters: https://globalorganictrade.com/country/switzerland

ICEX. (2021). Obtenido de Dinamarca y Suiza encabezan la lista de países con más consumo de productos bio per cápita.: https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/suiza-consumo-bio-new2021874867.html?idPais=CH

ICEX España. (Julio de 2019). *Red de oficinas económicas y comerciales de Suiza en el Exterior*. Obtenido de https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-

nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019834000.html?idPais=CH

Macmap. (s.f.). *Market Access Map*. Obtenido de https://www.macmap.org/

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s.f.). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. Obtenido de DAE Formato: https://www.produccion.gob.ec/

Morga Suisse. (s.f.). *Morga Suisse*. Obtenido de https://www.morga.ch/en/range/

Mundi. (2020). *Suiza*. Obtenido de Población urbana: https://www.indexmundi.com/es/datos/suiza/poblaci%C3%B3n-urbana#:~:text=El%20valor%20de%20Poblaci%C3%B3n%20urbana%20en%20Suiza%20fue%206%2C383%2C714%20en%202020.

Pacto Global & Revista Ekos. (s.f.). *Actores Sostenibles*. Obtenido de https://actoressostenibles.com/cusi/#:~:text=La%20idea%20de%20esta%20empresa,familia%20comenz%C3%B3%20a%20sentirse%20mejor.

PROMPERÚ. (2021). *Perfil del consumidor y tendencias en Suiza y Austria*. Obtenido de https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/infografia-perfil-consumidor-tendencias-suiza-austria-2021.pdf

PromPerú. (2021). *PromPerú*. Obtenido de Perfil del consumidor y tendencias en Suiza y Austria: https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/infografia-perfil-consumidor-tendencias-suiza-austria-2021.pdf

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s.f.). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Sexta Enmienda: https://www.aduana.gob.ec/sexta-enmienda/

SWI. (2004). *La educación suiza, una de las más caras del mundo*. Obtenido de https://www.swissinfo.ch/spa/la-educaci%C3%B3n-suiza--una-de-las-m%C3%A1s-caras-del-mundo/4094838#:~:text=De%20manera%20general%2C%20la%20poblaci%C3%B3n,otros%20pa%C3%ADses%20de%20la%20OCDE.

Swissinfo. (s.f.). *Rich or poor, Swiss are big fans of organic food*. Obtenido de https://www.swissinfo.ch/eng/a-growing-sector_rich-or-poor--swiss-are-big-fans-of-organic-food/32793282#:~:text=In%20Switzerland%20just%20over%206%2C000,umbrella%20organisation%20of%20organic%20farmers.

Zumba, L. (2021). *Ecuador, cuarto en Europa por su oferta orgánica*. Obtenido de Expreso: https://www.expreso.ec/actualidad/ecuador-cuarto-europa-oferta-organica-108489.html

ZUMBA, L. (17 de Julio de 2021). *Expreso*. Obtenido de Ecuador, cuarto en Europa por su oferta orgánica: https://www.expreso.ec/actualidad/ecuador-cuarto-europa-oferta-organica-108489.html

Anexos

Anexo 1. Market Screening

							ZONA GEOGRÁFICA / CONTINENTE:								
							PAÍS 1: Suiza			PAÍS 2: Dinamarca			PAÍS 3: Luxemburgo		
	INDICADOR	AÑO DE ANÁLISIS	UNIDAD	PESO	LIKERT: PUNTAJE MÍNIMO EQUIVALENTE A 1	LIKERT: PUNTAJE MÁXIMO EQUIVALENTE A 10	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT
1	Easy of doing business	2020	Ranking	7%	88 Malta	4 Dinamarca	36	4	0,28	4	10	0,7	72	2	0,14
2	Poder de compra per cápita (PPA)	2020	Dólares USD	8%	19.952,84 Malta	4.687.858,48 Alemania	597.423,68	5	0,4	363.081,81	4	0,32	52.467,33	3	0,24
3	Población Economicamente Activa	2020	Dólares USD	9%	252,223	43.336.018	730	2	0,18	3.023.684	5	0,45	2.764.684	4	0,36
4	Nivel de Educación	2020	# habitantes	6%	25.779	5.680.849	5.680.849	10	0,6	419,14	4	0,24	281,776	3	0,18
5	Indicador de importación del producto	2020	Dólares USD	6%	280 Andorra	276.618 Alemania	56.001	4	0,24	48.045	4	0,24	11.865	2	0,12
6	Retail markets index	2019	Porcentaje	6%	1% Chipre	12,1% Dinamarca	10,40%	9	0,54	12,10%	10	0,6	8,60%	8	0,48
7	Índice del costo de una dieta saludable y el público agencias de salud	2017	Porcentaje	5%	0,02% Islandia	42,01% Albania	0,02%	1	0,05	0,17%	1	0,05	0,41%	1	0,05
8	Prevalencia de la desnutrición (% de la población)	2020	Porcentaje	5%	1,40%	2,10%	1,06%	2	0,1	1,40%	1	0,05	1,04%	2	0,1
9	Índice del mercado orgánico de la UE	2022	Hectareas	7%	1.000 República de Kosovo	670.000.000 Austria	256.400,00	6	0,42	286000	6	0,42	6.000,00	6	0,42
10	Tasa de inactividad fisica (%)	2020	Porcentaje	7%	9% / 920 mil	78% / 5 millones	9% / 920 mil	10	0,7	14% / 813 mil	8	0,56	15% / 828 mil	7	0,49
11	Tasa arancelaria ponderada para todos los productos (%)	2020	Porcentaje	6%	1,80%	0,00%	1,80%	1	0,06	1,80%	1	0,06	1,80%	1	0,06
12	Tendencia de consumo de superfoods (18 A 34 años)	2020	Porcentaje	9%	5%	27%	27%	10	0,9	21%	8	0,72	19%	7	0,63
13	Requerimientos	2020	# requirimientos	6%	89	40	40	10	0,6	54	7	0,42	54	7	0,42
14	Inflación, precios al consumidor (% anual)	2020	Dólares USD	4%	-1,25 Grecia	2,50 Reino Unido	-0,73	2	0,08	0,42	4	0,16	0,82	4	0,16
15	Población joven que tiene mayor consumo de alimentos orgánicos	2020	Individuos	9%	101.124 Malta	6.530.820 Alemania	1.896.304,00	3	0,27	1.125.983,00	2	0,18	119.444,00	1	0,09
	TOTAL			100%		9% / 920 mil	5,42			5,17			3,94		

Anexo 2. Fuentes de los indicadores usados en el market screening.

INDICADOR	FUENTE
Easy of doing business	Shahbandeh, M. (17 de Febrero de 2022). Statista. Obtenido de Highest organic food per capita consumption in 2020: https://www.statista.com/statistics/263077/per-capita-revenue-of-organic-foods-worldwide-since-2007/
Poder de compra per cápita (PPA)	INB, PPA (a $ internacionales actuales) - Switzerland, Denmark, Luxembourg, Colombia, European Union | Data. (2022). Bancomundial.org. https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.MKTP.PP.CD?locations=CH-DK-LU-CO-EU&name_desc=false
Población Económicamente Activa	INB, PPA (a $ internacionales actuales) - Switzerland, Denmark, Luxembourg, Colombia, European Union | Data. (2022). Bancomundial.org. https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.MKTP.PP.CD?locations=CH-DK-LU-CO-EU&name_desc=false
Nivel de Educación	INB, PPA (a $ internacionales actuales) - Switzerland, Denmark, Luxembourg, Colombia, European Union | Data. (2022). Bancomundial.org. https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.MKTP.PP.CD?locations=CH-DK-LU-CO-EU&name_desc=false
Indicador de importación del producto	INB, PPA (a $ internacionales actuales) - Switzerland, Denmark, Luxembourg, Colombia, European Union | Data. (2022). Bancomundial.org. https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.MKTP.PP.CD?locations=CH-DK-LU-CO-EU&name_desc=false
Retail markets index	Organic in Europe - Browse production and market data. (2022, March). IFOAM Organics Europe. https://www.organicseurope.bio/about-us/organic-in-europe/
Índice del costo de una dieta saludable y el público agencias de salud	Databank. (n.d.). DataBank | The World Bank. https://databank.worldbank.org/home.aspx.
Prevalencia de la desnutrición (% de la población)	Prevalence of undernourishment (% of population) - Switzerland, Denmark, Luxembourg | Data. (2022). Worldbank.org. https://data.worldbank.org/indicator/SN.ITK.DEFC.ZS?locations=CH-DK-LU&most_recent_value_desc=true&view=chart

Índice del mercado orgánico de la UE	Organic in Europe - Browse production and market data. (2022, March). IFOAM Organics Europe. https://www.organicseurope.bio/about-us/organic-in-europe/
Tasa de inactividad fisica (%)	Wto. (n.d.). OMC | La OMC y el Centro de Comercio Internacional (ITC). https://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/wto_itc_s.htm.
Tasa arancelaria ponderada para todos los productos (%)	Organic in Europe - Browse production and market data. (2022, March). IFOAM Organics Europe. https://www.organicseurope.bio/about-us/organic-in-europe/
Tendencia de consumo de superfoods (18 A 34 años)	Prevalence of undernourishment (% of population) - Switzerland, Denmark, Luxembourg | Data. (2022). Worldbank.org. https://data.worldbank.org/indicator/SN.ITK.DEFC.ZS?locations=CH-DK-LU&most_recent_value_desc=true&view=chart
Requerimientos	Organic in Europe - Browse production and market data. (2022, March). IFOAM Organics Europe. https://www.organicseurope.bio/about-us/organic-in-europe/
Inflación, precios al consumidor (% anual)	Inflation, consumer prices (annual %) - Switzerland, Luxembourg, Denmark | Data. (2022). Worldbank.org. https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=CH-LU-DK&view=chart
Población joven que tiene mayor consumo de alimentos orgánicos	Población joven en la Unión Europea (15-29 años) - Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud. (2021, June 9). Centro Reina Sofía Sobre Adolescencia Y Juventud. https://www.adolescenciayjuventud.org/indicador/poblacion-joven-en-europa/

Anexo 3. Productos de la empresa CUSI

Productos	Imagen del producto
Galletas de harina de yuca amazónica con sal marina	
Galletas de harina de yuca amazónica con orégano	

Harina Orgánica de Trigo Sarraceno

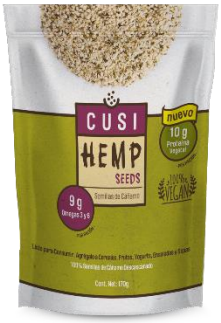
Avena en Hojuelas Orgánica y Libre de Gluten

Harina de Quinua Orgánica

Harina de Yuca Orgánica

Mezcla Orgánica para Torta de Avena y Quinua con Chocolate

Mezcla Orgánica para Tortitas de Yuca Amazónica	
Harina de Avena Orgánica y Libre de Gluten	
Mezcla para Pancakes de Banana Verde y Camote Amarillo	
Mezcla Orgánica para Tortitas de Banana Verde	
Mezcla Orgánica para Pancakes de Banana Verde y Amarilla	

Mezcla Orgánica para Pancakes de Quinua y Avena con Chispas de Chocolate	
Mezcla Orgánica para Pancakes de Quinua y Avena con Canela	
Semillas de cáñamo	

Trigo Sarraceno Orgánico

Mix Orgánico de Quinua y Hongos

Mix Orgánico de Quinua y Cebollín

Anexo 4. Capital de trabajo Neto

	Año 1	
Caja mínima	1	días /venta
Cuentas por cobrar promedio	30	días
Inventario promedio	20	días
Proveedores días promedio	30	días

Ventas proyectadas			189.181,08	192.964,70	196.824,00	200.760,48	204.775,69
Costo de ventas %			117.292,27	118.465,19	119.649,84	120.846,34	122.054,81

Capital de trabajo neto			**año 1**	**año 2**	**año 3**	**año 4**	**año 5**
Caja	$\frac{\text{ventas}}{365}$	0,5	259,15	264,34	269,62	275,01	280,51
Cuentas por cobrar	$\frac{\text{ventas}}{365}$	30	15.549,13	15.860,11	16.177,31	16.500,86	16.830,88
Inventarios	$\frac{\text{costo ventas}}{365}$	20	6.426,97	6.491,24	6.556,16	6.621,72	6.687,93
Proveedores	$\frac{\text{costo ventas}}{365}$	30	9.640,46	9.736,87	9.834,23	9.932,58	10.031,90

Capital de trabajo neto	**$ 12.594,80**	**$ 12.878,83**	**$ 13.168,86**	**$ 13.465,02**	**$ 13.767,43**
Capital de trabajo incremental	**$ 12.594,80**	**$ 284,03**	**$ 290,03**	**$ 296,16**	**$ 302,41**

Anexo 5. Depreciación de los instrumentos del departamento de comercio exterior

Detalle	Total	Vida útil	Depreciación año 1	Depreciación año 2	Depreciación año 3	Depreciación año 4	Depreciación año 5	Valor en libros del activo
Edificios	$ 0,00	20	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Equipo de cómputo	$ 319,56	3	$ 106,52	$ 106,52	$ 106,52			$ 0,00
Equipo de oficina	$ 233,38	10	$ 23,34	$ 23,34	$ 23,34	$ 23,34	$ 23,34	$ 117,00
Maquinaria y equipo	$ 0,00	10	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Muebles y enseres	$ 71,40	10	$ 7,14	$ 7,14	$ 7,14	$ 7,14	$ 7,14	$ 36,00
Terrenos	$ 0,00		$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Vehículos de transporte	$ 0,00	5	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
total	**$ 624,34**		**$ 137,00**	**$ 137,00**	**$ 137,00**	**$ 30,48**	**$ 30,48**	**$ 153,00**

Total, depreciación (5 años)	$ 472,00

Anexo 6. Amortización

		Resumen del préstamo	
Importe del préstamo	9.939,14	Pago programado	2.607,20
Tasa de interés anual	9,78%	Número de pagos programados	5
Periodo del préstamo en años	5	Número real de pagos	1
Número de pagos por año	1	Importe total de pagos anticipados	0,00
Fecha de inicio del préstamo	2/7/2020	Importe total de intereses	3.096,86
		Nombre de la entidad de crédito	BANECUADOR

N.º de pago	Fecha de pago	Saldo inicial	Pago programado	Importe total del pago	Principal	Interés	Saldo final	Interés acumulado
1,00	02/07/2020	9.939,14	2.607,20	2.607,20	1.635,15	972,05	8.303,98	972,05
2,00	02/08/2020	8.303,98	2.607,20	2.607,20	1.795,07	812,13	6.508,91	1.784,18
3,00	02/09/2020	6.508,91	2.607,20	2.607,20	1.970,63	636,57	4.538,29	2.420,75
4,00	02/10/2020	4.538,29	2.607,20	2.607,20	2.163,35	443,84	2.374,93	2.864,59
5,00	02/11/2020	2.374,93	2.607,20	2.374,93	2.142,66	232,27	0,00	3.096,86

Anexo 7. Flujo de Caja

Incremento ingresos	2,00%
Incremento costos	1,00%
Participación trabajadores	15,00%
Impuesto a la renta	25,00%

Concepto	Años			
	0	1	2	3
Ventas servicios		189.181,08	192.964,70	196.824,00
(-) costos de ventas		117.292,27	118.465,19	119.649,84
= utilidad bruta en vtas		71.888,81	74.499,51	77.174,15
(-) gastos administrativos		21.163,86	21.163,86	21.163,86
(-) depreciaciones		137,00	137,00	137,00
(-) gastos de ventas		42.850,00	11.850,00	10.850,00
= utilidad operacional		7.737,95	41.348,65	45.023,29
(-) gastos financieros		972,05	812,13	636,57
Intereses pagados		972,05	812,13	636,57
= utilidad antes participación		6.765,90	40.536,52	44.386,72
Part. utilidades trabajadores		1.014,89	6.080,48	6.658,01
Utilidad antes de imptos		5.751,02	34.456,04	37.728,71
Impuesto a la renta		1.437,75	8.614,01	9.432,18
=utilidad neta		4.313,26	25.842,03	28.296,53

Flujo de caja de operaciones				
= Utilidad antes participación		6.765,90	40.536,52	44.386,72
Part. utilidades trabajadores		-1.014,89	-6.080,48	-6.658,01
Impuesto a la renta		-1.437,75	-8.614,01	-9.432,18
(+) depreciación		137,00	137,00	137,00
Total, flujo de caja operacional		4.450,26	25.979,03	28.433,53
Flujo de caja de inversiones o valor de liquidación				
Activos	-5.344,34			
Ctn inicial	-12.594,80	-284,03	-290,03	-296,16
Recuperación ctn				
Total, flujo de caja de inversiones	-17.939,14	0,00	-290,03	-296,16
Flujo de caja del proyecto	-17.939,14	4.450,26	25.689,00	28.137,37