



**Plan de Negocio Internacional para la elaboración y exportación  
de platos orgánicos a Países Bajos**

José Xavier Ramos Ramírez

**Tutora**

Suleen Díaz Christiansen

Universidad Casa Grande

Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia

Competitiva

Septiembre 2019

### **Abstract**

Worldwide, there is a growing ecological awareness regarding the consumption of disposable plastic. This awareness has been present in various ways before society, such as NGOs, political parties, citizen movements and, finally, as products. The green label products in any of its lines claim to help reduce the ecological footprint caused by the product they are trying to replace, thus using ecological awareness for the benefit of income. One of the main products that affect the ecosystem are disposable tableware. There is a limited supply of substitute products, and those that exist do not meet all consumer expectations. To meet this need the Mulu brand is created, offering disposable tableware made from banana leaf. This product seeks to be exported and marketed in the Netherlands. With an innovative product development in the market, and taking into account the growing market demand and reduced supply, it is considered an excellent opportunity to introduce Mulu dish to the market.

### **Keywords**

Ecological dishes, disposable tableware, banana leaf, Netherlands, ecological awareness.

### **Resumen**

A nivel mundial existe una creciente conciencia ecológica con respecto al consumo del plástico de un solo uso. Esta conciencia se ha hecho presente de varias maneras ante la sociedad, tomando forma de ONG's, partidos políticos, movimientos ciudadanos y, por último, como productos. Los productos de etiqueta verde en cualquiera de sus líneas proclaman ayudar a reducir la huella ecológica que causa el producto que tratan de reemplazar, de esta manera utilizan a beneficio de los ingresos la conciencia ecológica. Unos de los principales productos que afectan el ecosistema son las vajillas de un solo uso. Existe una limitada oferta de productos sustitutos, y los que existen, no cumplen con todas las expectativas del consumidor. Para satisfacer esta necesidad se crea la marca Mulu, ofreciendo vajillas desechables hechas a base de hoja de banano. Este producto busca ser exportado y comercializado en Países Bajos. Con un desarrollo de producto innovador en el mercado, y teniendo en cuenta la creciente demanda del mercado y la reducida oferta, se considera una excelente oportunidad para introducir plato Mulu al mercado.

### **Palabras claves**

Platos ecológicos, vajilla de un solo uso, hoja de banano, Países Bajos, conciencia ecológica.

## Índice de contenido

Abstract .....	2
Keywords .....	2
Resumen .....	2
Palabras claves .....	2
Resumen ejecutivo .....	6
Análisis del entorno internacional del negocio .....	7
Análisis PESTAL .....	7
Factores políticos .....	7
Factores económicos.....	8
Factores sociales .....	10
Factores tecnológicos .....	14
Factores ambientales.....	16
Factores legales.....	18
Planteamiento de la oportunidad.....	20
Análisis de mercado .....	23
Mercado de demanda.....	23
Potencial de mercado.....	23
Consumidores .....	24
Mercado de oferta.....	34
Valor FOB importado.....	34
Principales competidores .....	35
Análisis FODA .....	43
Fortalezas.....	43
Oportunidades.....	44
Debilidades .....	44

Amenazas.....	45
Propuesto de internacionalización.....	47
Descripción del producto.....	47
El producto .....	47
Diseño.....	48
Marca.....	49
Envase.....	50
Gama de productos .....	51
Objetivos estratégicos.....	52
Misión.....	53
Visión .....	54
Cadena de valor .....	54
Objetivo estratégico.....	55
Modelo de negocio y propuesta de valor.....	55
Canal de comercialización.....	58
Matriz de selección.....	60
Estrategia de promoción global .....	63
Embudo de conversión .....	66
Proceso y capacidad de producción.....	68
Proceso de producción.....	68
Capacidad de producción.....	70
Matriz de costos logísticos. ....	74
Evaluación financiera del proyecto. ....	76
Plan de inversión .....	76
Estados financieros proyectados.....	78
Conclusiones .....	81
Recomendaciones.....	82

Bibliografía..... 83

Apéndice..... 91

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo presenta un plan de negocios para la exportación de platos biodegradables fabricados a partir de hojas de banano, hacia Amsterdam, Países Bajos. se utilizará el valor diferencial de ser un producto ecológico en un entorno predominado por productos contaminantes cuya huella ecológica es dañina. Se seleccionó un tipo de consumidor denominado activista empoderado, el cual representa una demanda de aproximadamente 20.000 unidades. El producto busca ser comercializado en puntos de venta regulares además de venta online en páginas domésticas e internacionales como Amazon. Debido al valor agregado del producto el coste está por encima del promedio de los productos sustitutos, por lo cual se busca exportar a un mercado que esté dispuesto y tenga los recursos para adquirirlo. Países Bajos cuenta con consumidores esenciales y con características claves para el consumo de platos Mulu. su población está dispuesta a probar productos nuevos y pagar por el valor agregado que brindan estos. Además de que ya existe una conciencia ecológica en los consumidores. Se realizó el análisis de los costos de la elaboración de los productos, en el cual se obtuvo que una presentación de 25 platos tendría un precio EXW de \$4.70 y la presentación de 50 platos un costo de \$9.40, indiferentemente de si es mediano o grande. Los canales de comercialización a utilizar son dos, el directo y el largo mediante una sociedad con una empresa en Países Bajos. El análisis económico del proyecto arrojó que el proyecto sería beneficioso tanto para el inversionista como para el proyecto. La TIR obtenida es de 25.76%, siendo mayor a la tasa de descuento, por lo que se acepta el proyecto.

## Análisis del entorno internacional del negocio

### Análisis PESTAL

#### Factores políticos

- *Ecuador reabre su embajada en Holanda:* En el 2013 Rafael Correa anunciaba el cierre de nueve diferentes embajadas alrededor del mundo, una de ellas era la de Holanda. Cuatro años después, se reabre la embajada en La Haya como una estrategia directa para atraer inversiones, incrementar el comercio, el turismo y la educación. Países Bajos se ha convertido en unos de los principales inversionistas del país, aportando con aproximadamente \$220 millones (El Telegrafo, 2018).
- *Seguimiento político en Ecuador:* A nivel internacional se ha cuestionado y puesto a prueba las decisiones del presidente actual Lenin Moreno. Existen varias posiciones a favor y otros en contra, pero uno de los principales argumentos se basa es que se vive una persecución política en el país. Con un ex presidente fuera del país, y su vice presidente cumpliendo una condena por corrupción, la estabilidad política del país podría verse comprometida a nivel mundial. Esto afectaría el éxito en las relaciones comerciales que están en progreso (Telesur, 2019).
- *Política medio ambiental en Países Bajos:* Está enfocada en contribuir a la calidad de vida las personas, dado que esta se ve influenciada por la contaminación del suelo, el aire, el agua o los ríos. De igual manera, han encontrado la relación que existe entre las ofertas de vivienda, empleo y determinados servicios (Estruct Plan, 2016).
- *Ecuador y Países Bajos suscriben acuerdo para promover inversiones:* con el fin de lograr un progreso económico y social sostenible del Ecuador, ambos países

suscribieron una declaración que busca promover la inversión y los compromete a comenzar negociaciones que suscriban un nuevo acuerdo bilateral. Países Bajos es el segundo mayor inversor del país, dado que en los últimos diez años ha invertido más de mil millones de dólares en la economía ecuatoriana. Una de las inversiones a futuro más reconocidas del país neerlandés es la de la empresa Heineken, con un monto de cien millones de dólares para el año 2019. De igual manera, los representantes del este país declararon la importancia que tiene el Ecuador como proveedor de productos de alta calidad, en su mayoría agropecuarios, como el banano, flores, cacao y productos del mar (El Telégrafo, 2019)

- *Rebote de partidos verdes en Europa*: Partidos políticos cuyo principal fin es la protección y desarrollo del medio ambiente están resurgiendo en la Unión Europea. Estos partidos aparecen como una alternativa en la izquierda europea. Países Bajos es uno de los países con mayor cantidad de votantes de la Unión Europea (EOM, 2019).

### **Factores económicos**

- *Ingresos de la vajilla de papel*: La vajilla de un solo uso representa un ingreso que evoluciona cada año en Países Bajos. Como se puede observar en la tabla 1, del 2013 con un tamaño de mercado de EUR 19.7 millones ascendió a EUR 20.9 millones en el 2018. A pesar de que se mantuvo estable el crecimiento hasta el 2015, el repunte que existe en 2016 es un indicador clave que el mercado podría estar creciendo de manera exponencial (Euromonitor, 2019)



Tabla 1. Tamaño de mercado de la vajilla de papel en Países Bajos.

Año	Ingresos
2013	EUR 19.7
2014	EUR 19.7
2015	EUR 19.7
2016	EUR 19.8
2017	EUR 20.3
2018	EUR 20.9

Fuente: Euromonitor (2019)

- *Impuesto al consumo*: conocido dentro de la región latinoamericana como el Impuesto al valor agregado, el impuesto al consumo es un impuesto general que se incluye en el precio que pagan los consumidores por los productos. La tasa que se aplica en Países Bajos es del 21%, existiendo una tasa preferencial del 6% en alimentos, comidas, transporte, ciertos servicios médicos, entre otros (Expat, 2018).
- *Desarrollo del producto interno bruto*: es importante analizar este indicador debido a que es la magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de un país en la producción de bienes y servicios. Tal y como se ve en la tabla 2, el PIB de Países Bajos ha venido decreciendo en comparación a los años anteriores. Si observamos el primer trimestre del 2017, dicho periodo en comparación al período previo presentó un incremento del 0.47%, sin embargo, en el 2019 apenas logra un 0.364%. Esto nos indica que trimestre a trimestre se viene detectando un decrecimiento en la producción de bienes y servicios del país, es decir su riqueza.

Tabla 2. Crecimiento real del PIB, en porcentaje de crecimiento con respecto al periodo anterior

<b>Año</b>	<b>Trimestre</b>	<b>PIB %</b>
2016	Q1	0.941
	Q2	0.194
	Q3	1.077
	Q4	0.762
2017	Q1	0.497
	Q2	0.872
	Q3	0.799
	Q4	0.885
2018	Q1	0.589
	Q2	0.702
	Q3	0.150
	Q4	0.546
2019	Q1	0.364
	Q2	0.328
<b>Proyección</b>		
2019	Q3	0.359
	Q4	0.378
2020	Q1	0.388
	Q2	0.388
	Q3	0.372
	Q4	0.355

Fuente: Euromonitor (2019)

### **Factores sociales**

- *Ámsterdam busca reducir los turistas:* Ámsterdam tienen una población de aproximadamente 1.1 millones de personas, pero los turistas en el año pueden llegar hasta los 17 millones. El turismo está desbordando la capacidad de las pequeñas villas, que se ven atareadas dando servicio. Los dirigentes del país buscan generar cambios radicales ya que sus pronósticos dictan que para el 2030 esperan alrededor de 42 millones de visitantes (The Guardian, 2019). El país busca parar la promoción comercial, aplicar impuestos especiales a los turistas entre otras estrategias para proteger al país. Actualmente el país se encontraba concentrando sus esfuerzos en promocionar sus destinos turísticos menos

conocidos para redirigir a los turistas, pero esto no ha tenido resultado favorable (Business Insider, 2019).

- *Incremento en las búsquedas en google:* De acuerdo a Google Trends, las búsquedas en base al término “Platos ecológicos”, ha tenido un crecimiento del 27% a partir del 2017. La sociedad está teniendo en cuenta el daño que hace la vajilla de un solo uso, y como primer paso de consumidores responsables, comienzan investigando las alternativas que pueden existir para solucionar el problema.
- *Empleo en Países Bajos:* la población ocupada (PO), refiere a las personas que están laborando actualmente, indistintamente de la edad. Este indicador proporciona una cifra de referencia que se puede utilizar para obtener información importante sobre el funcionamiento del mercado laboral. En Países Bajos este indicador ha tenido un índice de crecimiento del 4.17 %, si se compara el nivel de empleo en enero del 2017, con enero del 2019. Sin embargo, de acuerdo a los pronósticos de la *International Labour organization* (2019), se espera que para diciembre del 2020 este indicador incremente en un 7.5% (Apéndice A). Con respecto a la tasa de empleo por género se tiene que en el 2018 existió una marcada diferencia entre estas. Mientras que el 80.6% de hombres entre 15 a 64 años estaban ocupados, para el mismo rango de edad únicamente se tenía un 72.2% de mujeres ocupadas (Euromonitor, 2019). Sin embargo, ha existido una evolución en cuanto a la reducción en la desigualdad en esta tasa, dado que en el 2013 la diferencia era de 9 puntos porcentuales, para el 2018 la diferencia se redujo a 8.4 puntos porcentuales. En cuanto al sector con mayor tasa de ocupación tiene en Países Bajos se tiene a la “Administración Pública y Defensa; Educación; Salud; Actividades de Servicio Comunitario, Social y Personal; Otras actividades” con un 35% del total de la población ocupada (PO), a pesar de que esta ha venido

reduciendo ya que en el 2013 contenía el 36.6% de la PO. Con respecto a la tenencia laboral, también hay un indicador bastante positivo. El 39.4% de la PO está en el rango de tenencia laboral de 10 años en adelante, y esto se ha mantenido desde el año 2013, cuando estaba en 39.5%, fluctuando en este periodo entre 39.4% y 39.6% (Apéndice B). Un punto importante a tener en cuenta es que tan pocos candidatos para cada vacante de trabajo en los Países Bajos que se habla de un mercado laboral sobrecalentado por primera vez desde la crisis financiera mundial de 2008-2009. Los sectores de TI, transporte y logística se enfrentan a la mayor escasez de personal. Un 60,0% de las empresas en el sector de la construcción está esperando problemas para cubrir puestos de trabajo en 2018 (Euromonitor, 2018).

- *Consumo en artículos para el hogar:* debido a que es el sector en cual se cataloga el producto propuesto, se debe tener principal atención a las percepciones del mismo. De acuerdo a Euromonitor (2019) los artículos para el hogar han tenido un incremento en ventas nacionales del 2%, motivado principalmente por el crecimiento de la economía holandesa. Precisamente los utensilios de cocina junto con los productos para almacenar comida han tenido el mayor crecimiento con un 3% cada uno. Los consumidores neerlandeses tienden a reemplazar sus artículos para el hogar cuando se mudan o cuando renuevan la cocina. Sin embargo, dado que los artículos para el hogar no son una gran inversión, los consumidores no se vieron obstaculizados por la caída del mercado de la vivienda en 2018. Se espera que la confianza de los consumidores disminuya, especialmente en 2019, ya que es probable que los consumidores se vuelvan más conscientes de sus gastos, dado el aumento costo de la vida. La empresa con la mayor parte del tamaño de mercado es Ikea, logrando el 10% del total en el 2018. Los productos que están teniendo una gran acogida, son orientados a la generación de valor para el cliente,

ya sea utilizando nueva tecnología, materiales o demás funcionalidades relacionadas con la incorporada cocina a inducción. Aunque hay productos de alta calidad disponibles, las alternativas más baratas han ido en aumento, y son estos los productos que prefieren los consumidores holandeses.

- *Los hogares en Países Bajos:* El país está experimentando un auge tanto en el empleo como en la propiedad, sin personal suficiente para ocupar puestos clave y sin suficientes casas para satisfacer la demanda. Con respecto a los hogares, en el 2030 se pronostica que la cabeza del hogar sea hombre en el 57.8% de estos. Con respecto a los estudios, se tiene que el 74% tendrá estudios secundarios y solo un 9.3% estudios primarios o ningunos. Otro aspecto importante, se están volviendo más característicos hogares neerlandeses de una sola persona, y de una pareja. Esto crea un nuevo panorama con respecto a los hogares. Esta tendencia se ve claramente reflejada en el número promedio de hijos por hogar, que se ubica en un 0.4. Con respecto al acceso a servicios básicos el 100% tendrán duchas, electricidad, drenaje, cocina y agua; por encima del 90% tendrán microondas, lavadora, calefacción, horno, consola de juego, televisión a color; y únicamente el 46.2% aire acondicionado.
- *Estilo de vida de los neerlandeses de 18 a 29 años:* Impulsado en parte por el aumento de la inmigración, el número de personas de 18 a 29 años aumentó un 4% entre 2012 y 2017. El número de estudiantes en educación superior alcanzó los 844,000 en 2017, un 6% más que en 2012. Con muchos cursos que se imparten en inglés, los Países Bajos también atraen a un gran número de estudiantes internacionales. La mayoría de las universidades están subvencionadas por el Estado, aunque cobran una cuota de matrícula obligatoria (EUR 2.006 en 2017/2018), por la cual los estudiantes pueden obtener un préstamo. La mayoría de los estudiantes viven en alojamientos compartidos, con un 27% estimado que

viven en el campus. La población ocupada de 20 a 29 años de edad alcanzó 1.6 millones en 2017, un 5% más que en 2012. Sin embargo, sus ingresos brutos promedio se mantuvieron prácticamente sin cambios en términos reales durante el período de revisión, a EUR 33.528 para aquellos entre 20 y 24 años y EUR 40.613 para aquellos entre 25 y 29 años. Los adultos jóvenes están posponiendo la compra de su primera casa y viven más tiempo con sus padres, debido a factores como los altos precios de la vivienda y la tendencia a permanecer solteros por más tiempo (Euromonitor, 2018)

- *Estilo de vida de los neerlandeses de 30 a 44 años:* Los consumidores en este grupo de edad tienen más probabilidades de estar casados con hijos pequeños, lo que aumenta la demanda de una gama de productos y servicios orientados a la familia. La edad promedio del primer matrimonio fue de casi 31 años para las mujeres y 33 para los hombres en 2017. La Juventud Media generalmente ha establecido carreras y sus ingresos brutos promedio oscilaron en 2017 desde EUR 44.643 para los de 30 a 34 años, hasta EUR 48.186, para los de 40 a 44 años. Como las tasas de matrícula son reducidas, los consumidores no suelen tener una gran deuda de estudiantes y este grupo de edad también se beneficia de la baja tasa de desempleo del país. Sin embargo, un aumento en los contratos de trabajo flexibles, combinado con el hecho de que las personas pasan más tiempo en educación y capacitación, significa que muchas personas esperan hasta los 30 años para comprar su primera casa. En 2015, el 60% de los jóvenes de 30 años vivía en un hogar con una deuda hipotecaria, lo que representa un 77% de las personas de 39 años (Euromonitor, 2018)

### **Factores tecnológicos**

- *Puerto de aguas profundas en Posorja:* Se estima que para agosto del 2019 el puerto este completamente funcional. Como resultado se podrá permitir el ingreso

de barcos de mayor calado tipo Neopanamax. La construcción al 30 de noviembre se encuentra al 73%. La mejora en infraestructura de comercio exterior del país lo vuelvo más competitivo a nivel mundial (El comercio, 2018).

- *Bajó nota en acceso a servicios financieros:* De acuerdo a un estudio de la Asociación de Organizaciones de Micro finanzas (Asomif) se demostró que, en comparación de los otros países de la región, Ecuador se encuentra por debajo en varios puntos, como por ejemplo la red de aceptación de pagos, compras sin efectivo en tiendas de barrio o en puntos alejados de la ciudad. Los obstáculos encontrados por el estudio se basan en los bajos niveles de acceso y uso del sistema financiero, la rigidez en el manejo de la cuenta bancaria básica, y la falta de claridad en la billetera electrónica (El Universo, 2019). Debido a que uno de los mercados objetivos a estudiar en la presente tesis son mediante canal directo, los métodos de pagos deben de estar habilitados en su mayor extensión para así facilitar la relación comercial entre ambas partes. Tener un reporte en contra de los servicios financieros que facilitan el comercio en Ecuador resta competitividad ante los compradores.
- *Ratificación del protocolo de Enmienda al Acuerdo de Marrakech:* El objetivo del acuerdo es agilizar el proceso de importaciones y exportaciones de los países que forman parte (Ver Apéndice C). Para poder calificar al acuerdo se tuvieron que eliminar ciertas políticas aplicadas por el gobierno anterior. Estos acuerdos mejoran la competitividad de las economías (El Telégrafo, 2019)
- *Compras en línea:* En 2018, el comercio minorista por Internet disfrutó de un uso generalizado entre la población neerlandesa, y la proporción de compradores que compran algo en línea al menos una vez al año es una de las más altas de Europa occidental. En consecuencia, la principal forma de impulsar las ventas en línea

consistirá en la intensificación: lograr que los consumidores compren en línea con más frecuencia. Esta información ha sido clave para modelar el giro del negocio del internet en Países Bajos. En el 2018, tuvo un incremento del 17% en ventas, debido al creciente grupo de consumidores adinerados que proveen de un flujo constante. Bol.com BV, una subsidiaria de Ahold Delhaize, siguió siendo el mayor minorista de Internet en los Países Bajos en 2018, gracias al aumento de las ventas de terceros. Principalmente fue creada como un Amazon doméstico, sigue manteniendo el liderazgo en la venta de productos, excluyendo la comida (Euromonitor, 2019).

### **Factores ambientales**

- *Isla de basura*: También conocido como el continente de plástico, es una gran mancha de basura en el pacífico. Durante los últimos años se ha venido formando gracias a la creciente contaminación marina que existe que con ayuda de las corrientes marinas logran agruparse formando estos continentes. De acuerdo a varias muestras obtenidas y estudios realizados, entre los principales contaminantes están los plásticos de un solo uso, no solo vajilla, sino también envoltorios, contenedores, protectores, entre otros (Lebreton, Slat, & Ferrari, 2018)
- *Fundas biodegradables intactas después de tres años en el ambiente*: Con la creciente conciencia ambiental, las fundas biodegradables obtenían una apreciación especial por parte del consumidor, sin embargo, resultaron no ser tan amigables con el ecosistema. Después de tres años enterradas o expuestas al mar, estas fundas continúan intactas, es más, pudiendo resistir carga dentro de ellas. El proceso de descomposición no se está llevando de la manera adecuada. Esto abre la duda, a cuantos productos biodegradables existen en el mercado que no están generando ningún beneficio al ecosistema (Eco inventos, 2019).



- *Estrategias ambientalistas para librar a los océanos de residuos plásticos:*  
Actualmente, el reciclaje no es una de las mejores opciones para combatir la contaminación. Los plásticos en su mayoría no se pueden reciclar, o el proceso de reciclaje es tanto o más contaminante que el plástico en sí. De acuerdo a los activistas, la mejor solución es evitar el consumo de los productos plásticos y así se disminuye la cantidad que es desechada al ecosistema. Este movimiento podría tener éxito ya que no busca cambiar ninguna ley, sino más bien cambiar los hábitos de uso de los consumidores. Parte importante para el desarrollo de esta estrategia de reducción de platos, es la incorporación al mercado de productos sustitutos a los de uso diario de plástico. Actualmente existe un precedente con los sorbetes y vasos de materiales alternativos al plástico (National Geographic, 2019).
- *Environmental perform index:* es un método para cuantificar y clasificar los resultados que tienen las políticas ambientales de cada País. El análisis se lleva en base a dos grandes objetivos que son la salud ambiental y la vitalidad de los ecosistemas. El último informe fue en el 2018 donde Países Bajos se colocó en la posición 18 a nivel mundial y la 17 del continente, demostrando un ingreso significativo ya que en el informe del 2006 se colocaba en posición 27, teniendo una mayor subida de puestos que Finlandia o Dinamarca, países ejemplares en sus políticas ambientales (Yale Center for Environmental Law & Policy, 2018).
- *Plásticos de un solo uso:* La mayoría de los envases de plástico son de un solo uso, especialmente en aplicaciones de empresa al consumidor, y la mayoría se desecha el mismo año en que se produce. De acuerdo al Programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas (UNEP) (2018) en el 2015 se produjeron aproximadamente 300 millones de toneladas de plástico, de las cuales

aproximadamente 200 millones son tipos de polímeros que se utilizan en plásticos de un solo uso. A pesar de que la información es del 2015, este informe es uno de los referentes en el sector, debido a la solidez de la información presentada. Como se puede observar en la figura 1, el mayor problema con los artículos de plástico, es que aparte de estar siendo utilizados para crear artículos de un solo uso, existe una gran cantidad tipos de polímeros utilizados para este propósito. El material PET es bastante conocido dado que se elaboran botellas; el PVC se utiliza en varios tipos de tarjetas, tubos y en la suela de los zapatos; el PS es utilizado en ropa, brochas de maquillaje, vajilla de material *foam*, y plásticos rígidos de uso cotidiano.

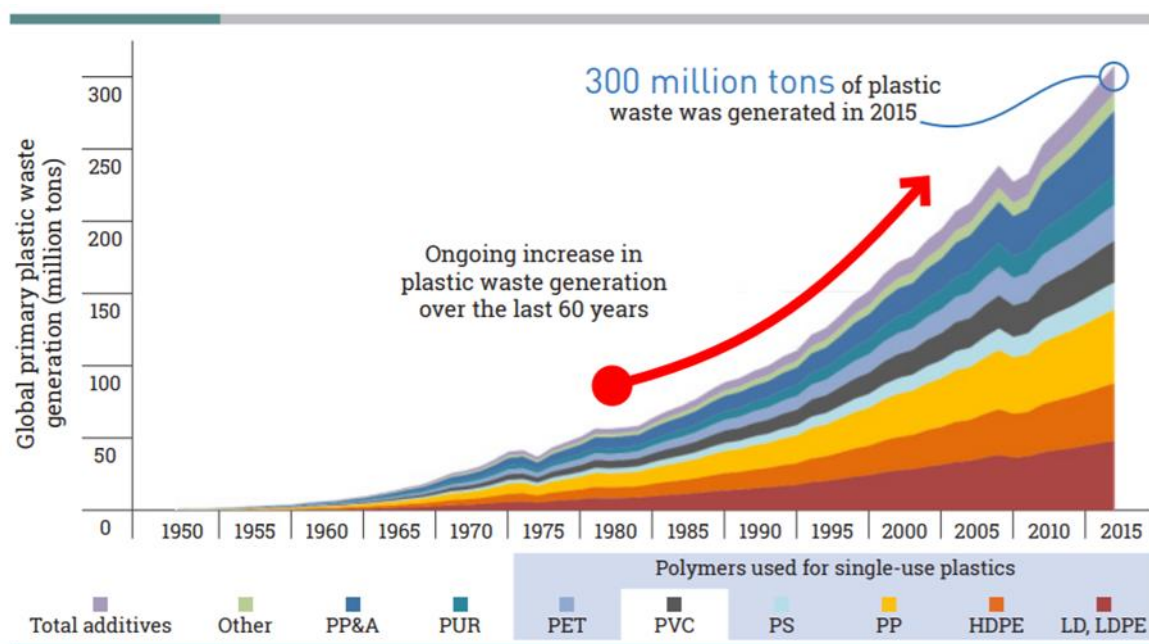


Figura 1. Generación global de residuos plásticos primarios, 1950 – 2015

Fuente: UNEP (2018)

### Factores legales

- *Incoterms recomendado*: De acuerdo a Banco Santander (2019) “Elija FOB, CIF o más. Evite el EXW si no desea tener que organizar el transporte dentro de los Países Bajos, ya que se trata de una operación bastante compleja”. Una de las razones por las cuales la transportación es un tema logístico bastante complicado

está relacionado con el personal humano que labora en este sector. existe una alta demanda de personal, pero no la cantidad de personas para satisfacer estas vacantes (Euromonitor, 2019).

- *Firmante del Convenio de Viena sobre los Contratos Internacionales*: en el derecho intencional es un tratado constituido para la uniformidad de las operaciones de compraventa. En total hay 89 países que han firmado el convenio, siendo una de las normas con mayor éxito del derecho internacional (Ver Apéndice D). Uno de los objetivos del convenio es evitar problemas a las partes intervinientes, juzgados y árbitros en la elección de la legislación aplicable (United Nations, 2011). Consta de cuatro capítulos en donde se detalla lenguaje y estructura correspondiente al ámbito de aplicación y provisiones generales, la formación del contrato, compraventa de mercaderías y las provisiones finales. Se considera que el convenio tiene un carácter práctico, flexible y relacional, dado que apenas restringe la forma en la que se realizan contratos (Todd, 2012) .
- *Registro con la Administración aduanera y tributaria*: para empresas que no estén nacionalizadas en Países Bajos, pero que sin embargo mantienen una relación comercial prestando servicios o suministrando bienes a una empresa radicada en el país, debe inscribirse con la Administración Holandesa de Impuestos y Aduanas. Adicionalmente, se debe informar al Departamento de Asuntos internacionales de la Administración tributaria (Embajada de Ecuador en Holanda, 2016). La Administración aduanera y tributaria hace uso de esta información para calcular los tributos que la empresa extranjera debe pagar como impuesto a la renta, sobre el volumen de negocios, sobre sociedades o sobre la nómina. El tipo de forma jurídica que se elija para realizar negociaciones con Países Bajos, influirá mucho en los requisitos fiscales y administrativos (Embajada de Ecuador en Holanda, 2016).

- *Monarquía constitucional*: Esto significa que las atribuciones del monarca son revisadas y reguladas por la constitución política, a pesar de esto el monarca es el jefe oficial del Estado. Las atribuciones del monarca son muy limitadas y los ministros rinden la mayor parte de las cuentas ante el parlamento (Instituto Neerlandés para la Democracia Multipartidaria, 2008).

En definitiva, se tiene que existe buenas bases legales para la incursión del producto en Países Bajos. La relación de Ecuador con el país objetivo también brinda un soporte importante para el buen recibimiento de la compañía. Países Bajos ha desarrollado políticas de estado significativas que contribuirían a los buenos resultados de la empresa. De igual manera, los consumidores cuentan con características claves que deben ser estudiadas para desarrollar el buyer persona y para determinar el nicho de mercado a satisfacer.

### **Planteamiento de la oportunidad**

Como se muestra en la Figura 2, el problema detectado es que los plásticos de un solo uso, conforman la mayor parte del desecho generado con respecto a este material. Una categoría de productos de uso diario es la vajilla plástica. Actualmente, existen opciones alternativas como la vajilla de porcelana o de vidrio, pero estas son poco convenientes para el consumidor, por su peso, fragilidad además del proceso adicional que involucra lavar el producto para re-utilizarlo. También existen productos alternativos realizados en materiales derivado del bambú, fibras de madera, tallo del maíz, entre otros, que no son comercializados en una escala considerable. En el mercado, sin embargo, no existe al momento un producto que pueda cumplir las funcionalidades de una vajilla plástica, además de tener los beneficios al consumidor, como ser desechable y ligera, sin ningún tipo de aditivo o químico.

Los principales interesados en el desarrollo del producto están mayormente relacionados con los beneficios ambientales que este puede traer. Como principal interesado

se tiene a los gobiernos de cada país, que de acuerdo a la investigación realizada, en Europa cada vez son más los que tienen un enfoque ecológico; y en segundo lugar las organizaciones sin fines de lucro, o activistas, a nivel mundial que están en contra del uso del plástico o la contaminación en general, y debido a que su motivo principal es reducir los efectos devastadores que ocasiona el plástico, tales como islas de este material en medio del océano, tendrán intereses en un producto que busca detener su uso. Debido a que el material a utilizar son las hojas de banano, por consiguiente, se tiene que las productoras de banano se verán interesadas en el desarrollo de un producto de exportación que utiliza el desecho de sus plantaciones, siguiendo los principios de una economía circular. Por último, los consumidores que están interesados por el cuidado ambiental tendrán principal interés en el producto dado que busca suplir una necesidad que actualmente no está siendo atendida.

La solución a este problema, teniendo en cuenta las partes interesadas para desarrollar el producto. El producto es una vajilla de un solo uso, la cual estará hecha a base de materiales no contaminantes y orgánicos, como lo es la hoja de banano. En cuanto a funcionalidad, es exactamente igual que un plato de plástico o espuma, teniendo las mismas ventajas y resistencia al uso, más sin embargo no conlleva toda la afectación ambiental del mismo. La transportación del mismo es igual de practica que con el sustituto. El potencial del producto se basa en que cumple todas las funciones de un plato plástico, en cuanto a peso, uso y comodidad, pero sin tener el daño colateral que causa el mismo. Con respecto al tiempo de uso del producto es de 2 a 3 horas, con un tiempo de perecibilidad de 2 a 3 años. Teniendo en cuenta que el producto estará hecho de materiales orgánicos se buscará que el tiempo de descomposición no sea mayor a 1 semana, dado que este debe retornar al medio de donde se lo tomó.

El principal beneficio es que causa cero contaminaciones al medio ambiente, ya que sus materiales principales son orgánicos

### Problem Transformation Canvas

<b>1. PROBLEM/NEED</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vajilla de un solo uso contaminante.</li> </ul>	<b>2. STAKEHOLDERS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobiernos</li> <li>- <u>ONGs</u></li> <li>- Plantadoras de banano</li> <li>- Consumidores</li> </ul>	<b>3. SOLUTION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vajilla de un solo uso hecha a base de hojas de banano no contaminantes.</li> </ul>
<b>7. BENEFITS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cero contaminación en el medio ambiente, debido a que esta realizado en base a hojas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vajilla que puede ser utilizada, cumpliendo las mismas funcionalidades de un plato plástico. Se puede transportar dado a su disminuido peso, puede ser encontrado en las cadenas comerciales, y es completamente desechable.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de uso: 2 a 3 horas</li> <li>- Tiempo perrecibilidad 2 a 3 años</li> <li>- Tiempo descomposición: 1 semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumple con todas las funciones de un plato plástico, pero sin el efecto contaminante.</li> </ul>	
<b>6. TIMING</b>	<b>5. POTENTIAL</b>	<b>4. FUNCTIONS</b>

Fuente: Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, el *problem transformation canvas* demuestra claramente el problema detectado, y de cómo las características del producto a satisfacen la demanda. De igual manera, las funciones del producto traducen en beneficios considerables para el consumidor. Un punto a destacar son los *stakeholders* encontrados, ya que formaran parte importante del desarrollo de la empresa.

## Análisis de mercado

### Mercado de demanda

#### Potencial de mercado

La vajilla de un solo uso representa un ingreso que evoluciona cada año en Países Bajos. Del 2013 con un tamaño de mercado de EUR 19.7 millones ascendió a EUR 20.9 millones. A pesar de que se mantuvo estable el crecimiento hasta el 2015, el repunte que existe en 2016 es un indicador clave que el mercado podría estar creciendo de manera exponencial (Euromonitor, 2019)

Tabla 3. *Tamaño de mercado de la vajilla de papel en Países Bajos.*

Año	Ingresos
2013	EUR 19.7
2014	EUR 19.7
2015	EUR 19.7
2016	EUR 19.8
2017	EUR 20.3
2018	EUR 20.9

Fuente: Euromonitor (2019)

Este potencial se refiere a la estimación de lo que se consumirá de determinado producto en el mercado, ya sea expresado en volúmenes o cifras monetarias. Esta información se obtiene del volumen de ventas totales que todas las empresas que venden determinado producto durante un periodo. Esta estimación se espera vender bajo condiciones ideales. La partida escogida para realizar el análisis es la:

1. " 482369.00 *Trays, dishes, plates, cups and the like, of paper or paperboard*" (Trade map, 2018).

Se optó por clasificar en esta partida en base al criterio de funcionalidad y uso del producto. A pesar de que el material no sea papel o similares, la funcionalidad prima por

encima de esto. La partida seleccionada aplica el 0% de Ad Valorem, y un promedio de 0% en otros impuestos (International Trade Center, 2019). De igual manera, tienen una restricción para las substancias que tienen contacto con el producto, por lo que al momento de la nacionalización van a solicitar un registro sanitario.

Para la partida analizada la información recogida es la siguiente

*Tabla 4. Importaciones de la partida 482369.00 en Países Bajos*

<b>Año</b>	<b>Valor (miles)</b>	<b>Cantidades (Ton)</b>
2014	74,542	121
2015	71,128	59
2016	87,841	51
2017	99,600	119
2018	107,083	51

*Fuente: Trademap (2018)*

Como se puede observar, el mercado está obteniendo un incremento en los valores en miles, con respecto a las toneladas. En el 2018 se importaron 51 toneladas en \$107 millones de dólares, pero en 2016 se importó la misma cantidad, con un valor inferior del 21%. Este dato, apoya la tendencia revisada en el análisis PESTAL, en el cual se indicaba que el mercado de consumo neerlandés está lleno de productos con un alto valor agregado, y el cruce entre estos dos datos, concluye que los productos importados en la partida estudiada están siendo costosos debido al alto valor agregado que las empresas otorgan al consumidor final.

### **Consumidores**

La población de los Países Bajos fue de 17,2 millones en 2018, frente a los 15,9 millones en 2000. La población total crecerá muy lentamente en el futuro. La mediana de edad en 2018 fue de 42,7 años, 5,4 años mayor que la cifra de 2000 y superior al promedio regional. El indicador de fertilidad está en 1.6 partos por mujer, y desde 1980 está por debajo



del nivel de reemplazo (Euromonitor, 2018). De acuerdo al PESTAL, este dato también soporta el hecho de que los hogares están siendo conformados mayormente por solteros, y parejas sin hijos.

### ***Segmentos de consumo del producto***

La segmentación de mercados consiste en la división en grupos internamente homogéneos que además se mantienen heterogéneos con respecto a los otros (Escuela SM, 2018). Para poder seleccionar una estrategia de comercialización que sea efectiva para el producto, se deben establecer los criterios para determinada segmentación. De acuerdo a estudios realizados se pueden identificar 8 tipos de consumidores para los productos en general, que son los siguientes (Euromonitor, 2017) :

Persona conservadora	Aventurero inspirado	Activista empoderado	Planeador cuidadoso
Tradicionalista seguro	Luchador impavido	Gastador impulsivo	Optimista balanceado

*Figura 3. Tipos de consumidores identificados por Euromonitor.*

*Fuente: Euromonitor (2017)*

Para poder determinar los segmentos de consumo de producto se realizará un análisis de los 5 consumidores clave de Países Bajos. Estos perfiles de consumidor fueron estudiados en base a 51 variables diferentes que determinaban el comportamiento del usuario (Euromonitor, 2017). Los principales tipos de consumidores en Países Bajos son:

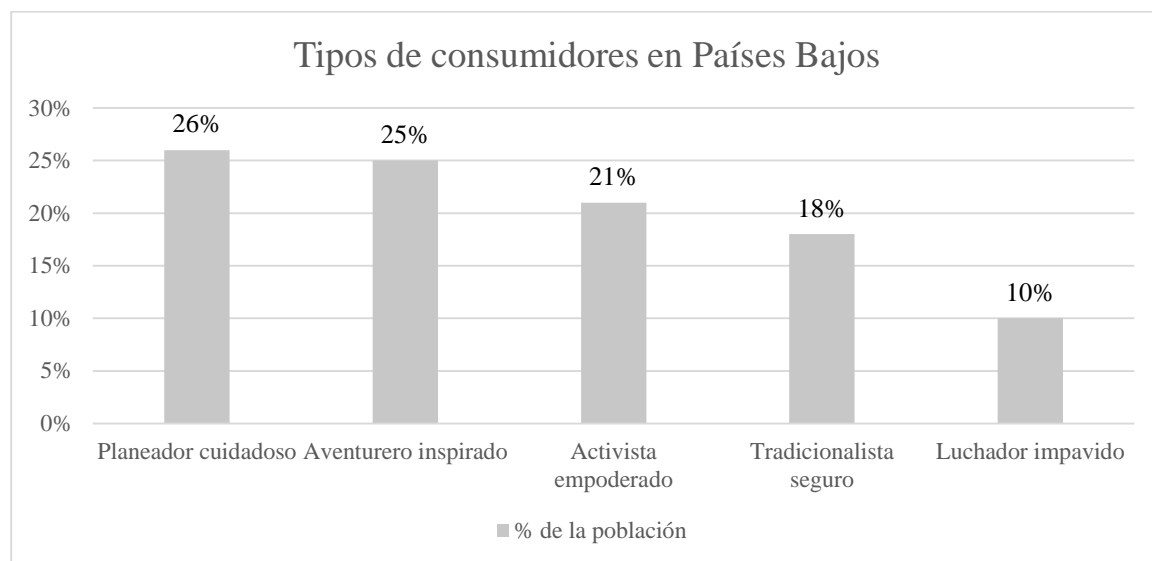


Figura 4. Perfiles de consumidores clave en Países Bajos.

Fuente: Euromonitor (2017)

Analizando la información de los distintos perfiles del consumidor se tiene que los principales perfiles para los platos biodegradables son el planeador cuidadoso, aventurero inspirado y el activista empoderado (Euromonitor, 2018). Se eligen estos segmentos de consumo dado que las características propias del mismo lo hacen un nicho de mercado bastante atractivo y van de acuerdo al producto que se busca exportar, además de que representan la mayoría de consumidores del país. Revisando cada perfil, se tiene la siguiente información demográfica de los perfiles de consumidor por país:

*Planeador cuidadoso en Países Bajos*

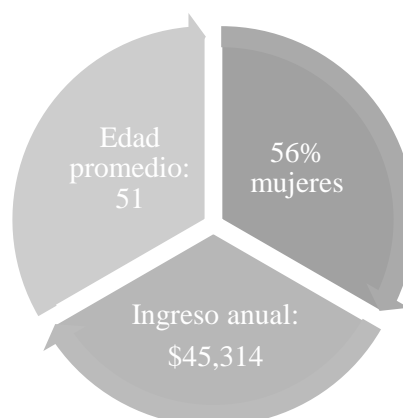


Figura 5. Planeador cuidadoso en Países Bajos.

Fuente: Euromonitor (2017)

Cabe destacar que la edad promedio es bastante elevada para este tipo de consumidor, además de que predominan las mujeres (Euromonitor, 2017). Esto se debe a que la decisión de la compra la llevan las mujeres como cabeza del hogar en este sentido. Este tipo de consumidor determina cuidadosamente lo que va a comprar, o directamente no compra artículos que no son necesarios. Se mantienen fieles a las marcas y sus productos además de que están dispuestos a pagar más por aquellos que creen que merecen la pena (Euromonitor, 2017). Esto representa un reto para las compañías debido a que van a batallar para que prueben productos nuevos, sin embargo, una herramienta a su favor, es que los planeadores cuidadosos suelen ser influenciados por *multipacks* o descuentos por volumen. Estos consumidores dan preferencias a las tiendas para comprar sus productos, y utilizan el internet para hacer investigaciones y obtener información.

#### *Aventurero inspirado*

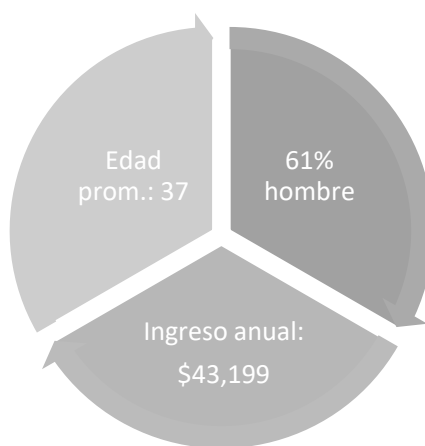


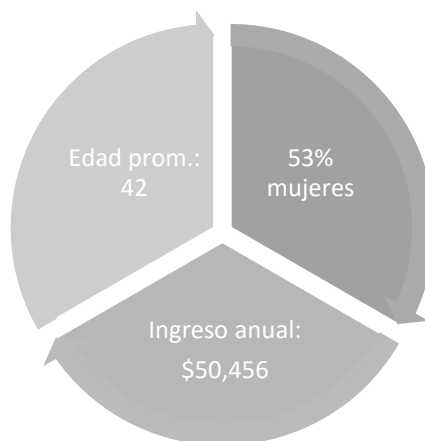
Figura 6. *Aventurero inspirado en Países Bajos.*

Fuente: Euromonitor (2017)

Estos consumidores tienen una edad promedio de 37 años y en su mayoría son hombres, con ingresos de alrededor de \$40.000 al año. Estos consumidores están muy enfocados en el futuro, precavidos sobre cómo van a gastar su dinero y muy deseosos de cumplir sus objetivos a largo plazo. valoran los productos de alta calidad y constantemente están buscando valor en los productos, esto lo hace un grupo de consumo no tan leal a las

marcas y dispuestos a probar nuevos productos. Las empresas lo pueden atraer con buenos precios sin embargo no pueden dejar de ofrecer las características que obtienen con sus productos de compra habitual (Euromonitor, 2017).

### *Activista empoderado*



*Figura 7. Activista empoderado Países Bajos.*

*Fuente: Euromonitor (2017)*

La edad de los activistas empoderados es bastante contemporánea, con ingresos por encima de los \$50,000 anuales. De igual manera, existe una mayoría de mujeres en este segmento. Estos consumidores buscan productos de alta calidad, incluyendo los que aclaman ser verdes o eco amigables, y en esta categoría los eligen a pesar de que no sean conocidos o de alta calidad. Los activistas empoderados ofrecen un alto valor al dinero, y son cuidadosos en lo que gastan. Sin embargo, están dispuestos a pagar más por producto que ellos creen que son de mucha mejor calidad. Las empresas o marcas que buscan atender a estos consumidores deberían de considerar hacer colaboraciones con asociaciones conocidas y eco conscientes que puedan influenciar la decisión de compra. De los tipos de consumidores, el activista empoderado es el que tiene mayor fijación por los productos de etiqueta verde, estando dispuesto a pagar un valor superior por productos que estén comprometidos de alguna manera con el medio ambiente (Euromonitor, 2017).

### ***Centros de consumo***

Los centros de consumo, o también llamados puntos de venta, se refiere al lugar en el cual se hace la acción de entregar la propiedad de un bien a otro sujeto, el cual paga un valor por el mismo (Bhasin, 2017).

De acuerdo a los tres perfiles de consumidor elegidos, se puede realizar el análisis de los canales de compra elegidos por los mismos en Países Bajos:

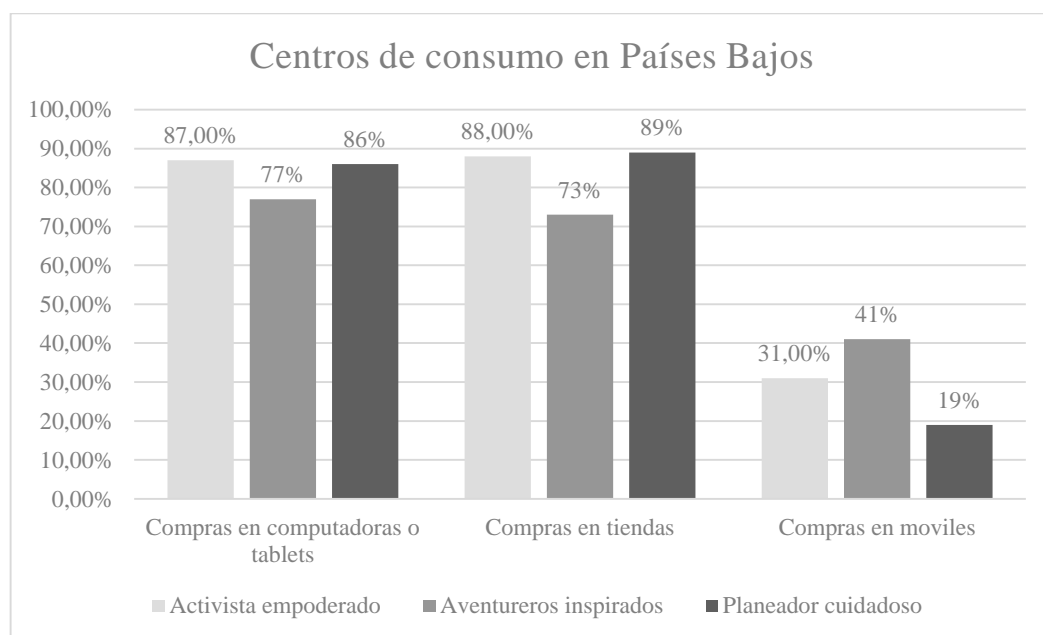


Figura 8. Centros de consumo en Países Bajos de los consumidores clave.

Euromonitor (2017)

Existe una paridad entre las compras por computadoras y *tablets* con las compras en tiendas, las compras por celular quedan bastante atrás, llegando a apenas a un 41% con el aventurero inspirado. Los computadores y tablets ofrecen mayor seguridad y comodidad al momento de ejecutar la compra, por lo cual es más elegido por los consumidores para ejecutar sus transacciones (Euromonitor, 2016). Esta información es relevante, dado que, en temas de desarrollo de estrategias de mercadeo, y los puntos de contacto con el cliente, se deben de gestionar de diferente manera teniendo en cuenta el canal de compra principal.

***Conocimiento y preferencias de atributos diferenciadores por segmento.***

De las características principales del consumidor se tiene que estos buscan formas de simplificar su vida, pero no siempre existe la predisposición de pagar más. La marca no es un motivo de compra primordial para los mismos, y cuando lo es, existen razones por las que podrían probar un nuevo producto. Esta información es clave, dado que, al momento de exportar el producto, se sabe que la inversión no debe estar principalmente enfocada en marca, dado que este perfil de consumidor no lo toma en cuenta (Euromonitor, 2017).

Así mismo, existe una característica a favor de la comercialización del producto. Estos perfiles están conscientes de que sus acciones tienen un impacto en el medio ambiente (Euromonitor, 2017). En el negocio de los productos ecológicos, el impacto en la conciencia del consumidor es de los temas más complicados de lograr, dado que requiere una inversión representativa. Sin embargo, al ya existir este conocimiento dentro del consiente del consumidor, las estrategias estarían enfocadas en traer a la luz dicha conciencia ecológica, y a su vez aterrizarla en la compra del producto.

De acuerdo a EAE Business School (2016) los consumidores que tienden a planear sus compras para reducir el riesgo o maximizar los beneficios, por lo que realizan investigaciones amplias sobre el producto a comprar además de los sustitutos para el mismo. Esto es un punto a favor, dado que es un indicio de que, al momento de tener información del producto a la mano del consumidor, los mismos tendrán exposición al cliente. El hecho de tener compras planeadas, también apoya la idea que la plaza en la cual se venda el producto toma menos importancia, dado que al tener planeado sus listas de compra, crearán un proceso logístico que incluya la compra de los productos. Así mismo es indiferente a como lo percibe el resto de personas o en su comunidad, dado que los mueven otros factores como el impacto ambiental que tienen, el ahorro de dinero o la simplificación de su vida.

Por otra parte, el modelo de las 5 dimensiones de Hofstede ayuda también a identificar los patrones culturales que existen en esta sociedad. De acuerdo a Hofstede Insights (2019) estos es la calificación de Países Bajos.

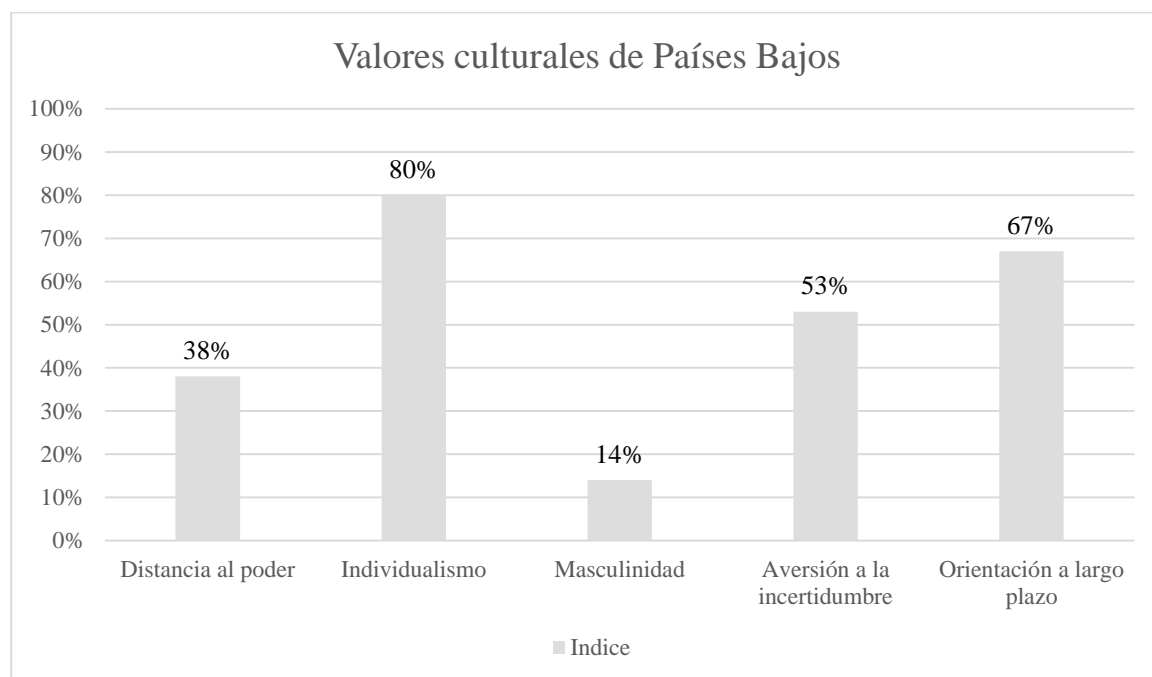


Figura 9. Valores culturales de Hofstede.

Fuente: Hofstede Insights (2019)

La distancia del poder se refiere al grado de aceptación de los miembros más poderosos en una cultura (Hofstede Insights, 2019). Cómo se puede observar el indicador para esta dimensión no es tan elevado por lo que el poder es más equitativo entre las personas, lo cual es beneficioso para lograr avances en la educación, la economía, entre otras cosas.

El individualismo refleja el nivel de integración que tiene cada persona con la sociedad y el sentimiento de pertenecer a un grupo dentro de ésta. Con un alto indicador en esta dimensión los neerlandeses tienden a preocuparse de sí mismo y su familia inmediata. Los lazos grupales no son tan amplios y la unidad grupal se reduce a los hermanos y padres (Hofstede Insights, 2019).

La masculinidad es un indicador de los patrones de conducta hacia la masculinidad y la feminidad. debido a la baja nota que tiene en esta dimensión Países Bajos a nivel mundial es considerada como una de las naciones con sociedad fémica. Estas sociedades buscan construir buenas relaciones y una alta calidad de vida para todos no es tan importante ser el mejor mientras todos estén felices (Hofstede Insights, 2019).

La aversión a la incertidumbre es una de las dimensiones más importantes dentro de las de Hofstede. Esta dimensión explica como una sociedad se siente al manejar situaciones desconocidas además de cuál es la aceptación de esta ante la certidumbre o la ambigüedad frente a una verdad. en Países Bajos este valor está bastante neutro por lo que no se podría decir cómo reaccionar a la sociedad ante los riesgos o situaciones desestructuradas que no sean lo habitual. De acuerdo a los factores sociales revisados previamente, existen consumidores como los planificadores cuidadosos, que muestran una alta aversión a la incertidumbre, por lo que serían más duros de adoptar una nueva marca. Así como también, se tienen consumidores como los activistas empoderados, que, a pesar de ofrecer un alto valor al dinero, se muestra ávidos aprobar nuevas marcas, siempre y cuando no renuncien a beneficios. (Hofstede Insights, 2019).

En la orientación a largo plazo podemos ver reflejada una vez más la información obtenida en el análisis PESTAL. Los neerlandeses son una sociedad con una orientación a largo plazo bastante sólida, teniendo costumbres de ahorro y perseverancia (Hofstede Insights, 2019).

### ***Demanda cuantificada***

Una vez identificado en el proyecto el mercado por atender, se debe cuantificar la demanda. De la información obtenida, se conoce la población de Países Bajos y la cantidad de tipos de consumidores que existen. Para cuantificar la cantidad de productos a vender, se va a tomar la información referente al activista empoderado, y llevar a la ciudad principal, como se observa en la tabla 5:



Tabla 5. Demanda cuantificada.

<b>Mercado</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>
Países Bajos	17,2 millones	100%
Ámsterdam	2,4 millones	14% del país
Activista empoderado	504 mil	21% de Ámsterdam

Fuente: Euromonitor (2019)

Como se observa en la tabla, el mercado de activistas empoderados representa un total de 504 mil personas, y de acuerdo a Bhasin (2017) un producto nuevo podría esperar un cuota de mercado de aproximadamente el 1% a 1.3%. Esto nos refleja que la cantidad aproximada de unidades a vender, indiferente de la presentación está en aproximadamente 5,040 unidades, con una tasa de recompra de aproximadamente 4 unidades, por lo cual se tendría 20,000 unidades aproximadamente.

### ***Ocasiones de consumo***

Las ocasiones de consumo refieren a las estacionalidades que tiene un producto, ocasionado por situaciones controladas del ser humano, como eventos, días festivos, conciertos, feriados entre otros, sin embargo, cabe destacar, que estas situaciones están a disposición de las estaciones climáticas. Platos Mulu esta principalmente relacionado con comidas en exteriores, por lo que los tiempos de otoño y verano son los que tendrán mayor consumo.

El verano en Países Bajos va desde el 1 de junio hasta aproximadamente el 31 de agosto, y está caracterizado por su clima cálido, pero más suave que Latinoamérica con temperaturas aproximadas de 22 grados. Entre las actividades principales de esta estación es la visita a playas turísticas como Zelanda, Texel o el Mar de las Wadden. De igual manera, los paseos por barco en los canales de Ámsterdam incrementan su afluencia turística (Explora Holanda, 2019).

El otoño va desde aproximadamente el 1 de septiembre al 30 de noviembre, caracterizado por los comienzos de la disminución de la temperatura, pero aun así teniendo temperaturas suaves durante el día en aproximadamente 14 a 9 grados. La época está llena de conciertos al aire libre, picnics, camping y excursiones (Explora Holanda, 2019).

En conclusión, el potencial de mercado, en conjunto con los consumidores que se busca atender, además de las ocasiones de consumo, configuran un mercado atractivo para la exportación del producto. A pesar de que el plan de la demanda a satisfacer no es tan ambicioso, es bastante real, y argumentado, por lo que se podría decir que está trabajando con el escenario menos óptimo.

## **Mercado de oferta**

### **Valor FOB importado**

Previamente se pudo revisar como el valor FOB importado en Países Bajos, ha estado creciendo en comparación a las toneladas. Si se compara con Europa, se puede observar en la tabla 5 de igual manera que el FOB ha venido reduciendo. En el 2018, fue el cuarto país Europa con mayor cantidad de valor importado, después de Alemania, Reino Unido y Francia.

*Tabla 6. Valor FOB importado*

<b>Año</b>	<b>FOB Europa</b>	<b>FOB Países Bajos</b>
2014	815,809	74,542
2015	748,207	71,128
2016	795,342	87,841
2017	876,017	99,6
2018	997,645	107,083

*Fuente: Euromonitor (2019).*




La evolución de Países Bajos en el total del valor FOB de Europa, ha crecido de un 9% en el 2014 al 11% para 2018. El crecimiento anual del valor FOB entre 2014 y 2018 también está a favor de Países Bajos con un 11%, mientras que Alemania tiene un 2%, Reino Unido un 5% y Francia un 9% (Trade map, 2018).

### **Principales competidores**

Como primer punto, se analizarán los productos sustitutos que existen en el mercado. Entre los distintos materiales de lo que están hechos estos productos se tiene el bambú, maicena y fibras de madera. A pesar de que no todos atienden el mercado de Países Bajos, los consumidores pueden acceder a ellos mediante paginas internacionales de proveedores como Ali Baba.

El producto que tiene mayor oferta son los platos hechos en bambú o sus fibras relacionadas. El principal país de producción es China, la principal variedad es el plato redondo, ofreciendo características como libre de BPA (un producto químico para endurecer el plástico). En la tabla 7 se detalle un resumen de los principales vendedores de este producto en Ali Baba.

Tabla 7. Productos sustitutos hechos de bambú.

Vendedor	Precio unitario promedio	Producto	Características producto	País
Taizhou Vamco	\$1.5		Sin BPA Marca Blanca 8 – 10 pulgadas	China
Hefei Eco Bamboo	\$0.85		Fibra bambú 8 – 10 pulgadas	China
Hefei Goodwin	\$1.30		Biodegradable 3.5 hasta 9 pulgadas	China

Fuente: Ali Baba Fuente especificada no válida.

Los competidores son todos aquellos productos que buscan satisfacer la misma necesidad que la empresa, en el mismo segmento, ya sea total o parcialmente (Thompson, 2005). En base a la investigación realizada, la idea de productos hechos a base de hojas es algo a nivel mundial, más, sin embargo, estas ideas no se han consolidado (Ecologistas en acción, 2019).

### ***Leaf republic***

La principal empresa que ha logrado materializar el producto es Leaf Republic. Esta empresa fue fundada en 2013 por Pedram Zolgardri y Carolin Fiechter. La empresa es fabricante de vajillas desechables y productos de envasado de alimentos. La compañía diseña productos de embalaje tales como vajilla desechable de materias primas sostenibles como las hojas (Pitchbook, 2017).



Figura 10. Logo y productos de la empresa Leaf Republic.

Fuente: Leaf Republic (2019)

### ***Empaque verde***

Empresa ecuatoriana que comercializa recipientes y utensilios biodegradables provenientes de recursos naturales como madera de abedul, fibras de bambú, bagazo de caña y fécula de maíz.



Figura 11. Logo de empresa Empaque verde

Dentro de su portafolio tienen cubiertos, contenedores, platos, bowls, bandejas y tapas. Sus productos están libres de tóxicos o cualquier típico de recubrimiento químico. Una característica considerable es que sus productos son resistentes al uso de microondas (Hosteleria Ecuador, 2016)



*Figura 12. Muestra de productos empaque verde.*

### ***Bijao platos***

Se especializa en platos desechables hechos de hojas de la planta de bijao y de plátano, que puedan utilizarse para el expendio de alimentos. El negocio está enfocado en comidas rápidas y distribuidoras de platos desechables (Banco de ideas, 2015). El estado del proyecto actualmente está en gestación, por lo cual no hay mayor información del mismo. Está siendo incubado en la universidad del Amazónica Ikam. El proyecto estuvo entre los cinco ganadores del concurso nacional sobre iniciativas de desarrollo sostenible, organizado por ID Core Biotech (El universo, 2018).



*Figura 13. Productos de Bijao platos.*

*Fuente: El Universo (2018).*

### ***Atributos diferenciadores de productos en el mercado.***

La mayor diferenciación que tienen los productos de Leaf Republic es la estructura con la cual están hechos sus productos. Este proceso ha hecho acreedora a la empresa a varios premios a nivel internacional. Los productos vienen una tapa hecha de bioplástico. La composición de sus productos es la siguiente:



*Figura 14. Composición del producto Leaf Republic.*

*Fuente: Leaf Republic (2019)*

Dentro de la estructura de los platos de Leaf Republic, es clave el refuerzo entre cada capa de hoja, el papel de hoja. Esto agrega cierta rigidez al plato, haciéndolo mucho más resistente, compensando la falta de rigidez de las hojas que utilizan. Así mismo, están impermeabilizados con una capa de fibra de papel. Sin aditivos sintéticos, sin colorantes, sin cola. Además, el bol es biodegradable en solo 28 días. Con respecto a los premios, estos son utilizados fuertemente para el mercadeo de sus productos. Desde su año de fundación en 2013 hasta la actualidad, 2018 han recibido 24 premios, entre ellos el más destacado el *Best EU Innovation* otorgado por la revista Forbes (Leaf Republic, 2019).

### ***Especificaciones y tamaños***

La empresa actualmente cuenta con 3 tipos diferentes de productos, cada uno en tres tamaños que van desde el pequeño, mediano y grande. Los productos de Leaf Republic son:



Figura 15. Tipos de producto de Leaf Republic.

Fuente: Leaf Republic (2019).

Para tener una idea más clara de la gama de productos y su profundidad, se debe especificar el tamaño de cada modelo. Los tres modelos que se obtienen son el plato tendido, la bandeja, y plato profundo o *bowl*. Los tres modelos, vienen en tres diferentes presentaciones, pequeño, mediano y grande.

Tabla 8. Especificaciones de los productos Leaf Republic.

<i>Modelo</i>	<i>Pequeño</i>	<i>Mediano</i>	<i>Grande</i>
<b><i>Plato</i></b>	<i>Ø 18 cm 250 ml</i>	<i>Ø 21 cm 300 ml</i>	<i>Ø 25 cm 400 ml</i>
<b><i>Bandeja</i></b>	<i>23.5 x 9.5 x 2 cm</i> <i>250 ml</i>	<i>23.5 x 10.5 x 2 cm</i> <i>270 ml</i>	<i>23.5 x 12 x 2 cm</i> <i>300 ml</i>
<b><i>Bowl</i></b>	<i>Ø 6 cm 30 ml</i>	<i>20.7 x 13.7 x 2.6</i> <i>cm 230 ml</i>	<i>21.5 x 21.5 x 4.7</i> <i>cm 1000 ml</i>

Fuente: Leaf Republic (2019)

En cuanto al bowl, Leaf Republic ha hecho una distinción en diseño por cada tamaño, con los otros modelos el diseño es el mismo, pero con la variación de las medidas. Los diseños respectivos para los bowls en cada tamaño son:



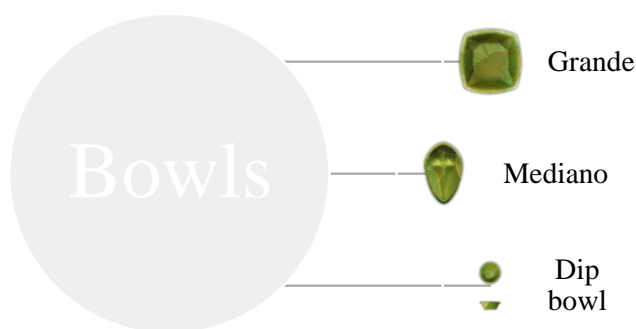


Figura 16. Presentaciones de Leaf Republic.

Fuente: Leaf Republic (2019)

### ***Precios de referencia y formato de envasado***

Actualmente la empresa Leaf Republic promociona sus productos en su página web, existe un catálogo con los distintos productos y sus especificaciones. En este documento hace referencia a una lista de precios que no se ha encontrado. Existen links a páginas de compra como Supr y Amazon, pero estos no llevan al perfil del vendedor, y tampoco a los productos (Leaf Republic, 2019).

Para determinar el rango de precios, se utilizó como marco de referencia productos que ofrecen características y ventajas similares al nuestro, elaborados en materiales similares, pero no necesariamente el mismo. Los portales de búsqueda para realizar esta investigación fueron Amazon y Bol. Se tiene que estos productos tienen un precio promedio de \$11 por plato (India times, 2017). En Amazon y Bol se encuentran los productos en una variedad de precios. En la figura 15 se pueden apreciar los precios promedios para cada tipo de plato. Es imperativo notar que entre el plato mediano y el plato grande no existe una diferencia considerable de precio, incluso algunos vendedores en Amazon, no marcaban ninguna diferencia entre los costos de ambas presentaciones.

Tabla 9. Rango de precios de productos en Amazon.

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Precio promedio por paquete</b>
Plato pequeño (3 – 5 pulgadas)	Redondo, 50 unidades por paquete.	\$9.73
Plato mediano (5 – 7 pulgadas)	Redondo, 50 unidades por paquete.	\$16.36
Plato grande (8 – 11 pulgadas)	Redondo, 50 unidades por paquete.	\$17.60

Fuente: Leaf Republic (Amazon, 2019)

La forma de envase es utilizando un etiquetado en cartón corrugado, envuelto en una fibra de papel. La cantidad de producto por paquete es de 25 unidades. La venta unitaria no debería de ser considerada dado que los consumidores percibirían el producto mucho más caro.

En cada presentación se puede incluir varias presentaciones, para fomentar el uso de la variedad de productos. Estas presentaciones pueden ser a su vez almacenadas en cajas para ser paletizadas. El material de la caja debe de ir en la línea a la filosofía del producto y ser realizado a base de cartón reciclado. Se debe presar especial atención a el empaque para la trasportación del producto, dado que a pesar de que es poco probable que el consumidor lo vea, es necesario que toda la marca sea percibida como amigable con el medio ambiente.

Esta filosofía es esencial para colocar la marca dentro de los mercados europeos y lograr los ingresos deseados. Existe toda una ciencia detrás de los empaques para los productos, por lo que solo se establecen los lineamientos generales de los mismos.

Como conclusión, se puede determinar que en el mercado internacional existe un espacio para el producto ya que de la investigación realizada existe muy poca competencia directa que utilice el mismo material que Mulu, sin embargo, existe una amplia variedad de productos sustitutos fabricados con otros materiales.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- **Producto de etiqueta verde:** considerado una estrategia de marketing donde se ofrecen productos o servicios que son de utilidad para el público, y aclaman ser amigables con el medio ambiente. Está comprobado por estudios el sello verde marca una diferencia tanto en la mente del consumidor, como en los ingresos de la empresa (Bpo Centro de Comercio, 2018). Se considera una fortaleza ya que es la piedra angular del desarrollo de todo el producto y el negocio.
- **No es un commodity:** Ecuador es bastante conocido a nivel internacional, dado que los productos que ofrece son considerados commodities. Unos cuantos ejemplos serían cacao, banano, etc. Sin embargo, el producto que buscamos exportar, es completamente elaborado y no es producido en masa. El nivel de diferenciación es bastante elevado.
- **Poca o nula competencia:** De acuerdo a la investigación realizada, el mayor competidor a nivel internacional está completamente solo en el mercado, no existe ninguna otra marca referente. Leaf Republic ha disfrutado de la cima de un mercado que aún no está en auge, debido a que no ha sido explotado, ya que si existe.
- **Reconocimiento cruzado:** Ecuador a nivel mundial es conocido como uno de los principales exportadores de banano. Esto se ha obtenido gracias a la gran calidad que se ofrece. Ofrecer un producto hecho en base a hojas de banano, brindaría facilidad para que el consumidor relacione la calidad del mismo, un ejemplo del éxito de este reconocimiento cruzado sería el utilizado por la empresa Mitsubishi, ya que siempre que comercializan sus productos realizan una referencia a sus otros productos de mayor calidad.

## **Oportunidades**

- Crecimiento de campañas de uso de plástico a conciencia: A nivel mundial, cada vez existen más campañas enfocadas en concientizar sobre el uso de plástico, desde diferentes puntos de vista (Ecologistas en acción, 2019). El uso responsable para no afectar el mar, para mejorar los costos de la empresa, para tener un hogar sustentable, entre otros.
- Cadenas de distribución en búsqueda de nuevas líneas de productos verdes: las cadenas minoristas han notado de que existe una oportunidad de mercado en la venta de productos con etiqueta verde, por lo que están rediseñando sus estrategias de mercadeo y centrándolas en los productos verde (Novoa, 2014).
- Consumidores dispuestos a pagar más por valor: de acuerdo al perfil de los consumidores, se tiene que estos en Países Bajos estarían dispuestos a pagar más por cada unidad de producto con etiqueta verde. Esto hace que la empresa no tenga la necesidad de utilizar una estrategia de precios para introducirse en el mercado, además de que existe mayor margen para intermediarios y sus respectivos costos.
- Incremento en la venta de artículos para el hogar: las ventas nacionales de estos productos han tenido un aumento del 2%, y los utensilios de comida a crédito un 3%. Es una excelente oportunidad de introducirse en el mercado, dado que este está en expansión.

## **Debilidades**

- Sin experiencia del giro de negocio: debido a que no existe un referente en el mercado del cual podamos obtener información del giro del negocio, y en el país sería la primera empresa en comercializar el producto, no existe un conocimiento sólido sobre el comportamiento del mismo. Esto es una debilidad dado que se

queda expuesto a cometer errores en la penetración de mercado, desarrollo de la matriz productiva entre otros.

- **Producto costoso en comparación al sustituto:** Como se vio previamente en la comparación de un producto similar, el costo del mismo es bastante elevado. Cuando un plato plástico podría costar centavos, y hasta decimas de centavos a gran escala, nuestro producto es caro, llegando a costar unidades de dólar cada uno, indiferentemente de las economías de escala.
- **Mercado objetivo de costoso acceso:** Cuando se intenta llegar a un nicho de mercado, entre más específico sea este, más costoso será advertirles del producto. En este caso se deberían realizar gastos considerables en representación, propaganda, donaciones entre otros.

### **Amenazas**

- **Productos biodegradables como sustitutos más económicos:** Esto no se considera una debilidad dado que aún no está ocurriendo, pero amenaza el crecimiento de la compañía. Con el lanzamiento de nuestro producto, los fabricantes de platos biodegradables pueden aprovechar entrar al mercado como sustitutos para nuestro producto, siendo considerablemente más económicos. Existe una diferencia entre un producto orgánico, que refiere a que está hecho de materiales obtenidos completamente de la naturaleza, a biodegradable, que refiere a materiales que no son dañinos para la naturaleza en su estado de descomposición.
- **Posibles problemas de user experiencie:** la única manera de comprobar si el usuario tendrá problemas al usar el producto, es únicamente entregárselo y que lo pruebe. Al tener un producto que no ha sido probado, y no tenemos referentes a nivel mundial, puede estar por debajo de las expectativas de uso del cliente.

- Producto de fácil imitación: una vez en el mercado, los materiales y procesos del producto no serán desconocidos para el público o las empresas. Parte de la campaña de promoción es transparentar los materiales que usamos y procesos que seguimos para obtener un producto completamente orgánico. Esto nos vuelve susceptibles a la imitación por parte de la competencia.

## Propuesto de internacionalización

### Descripción del producto

Al obtener toda esta información se puede estructurar un producto pensado para satisfacer las necesidades del consumidor. Para analizar una manera estructurada el producto se va a tomar el mix de producto, el cual es un derivado del marketing mix creado por McCarthy en 1960 (Bhasin, 2017).

### El producto

De acuerdo a Gestipolis (2019) “Es un conjunto de atributos o características tangibles e intangibles bajo una forma fácilmente reconocible e identificable que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades”. El color del producto será verde natural de las hojas de banano es decir no habrá ninguna afectación o cambio. Tampoco se utilizarán preservativos, aditivos, o colorantes debido que la descomposición de la hoja de banano no es tan acelerada, además de que, al agregar estos químicos, el producto perdería su característica de 100% orgánico. A pesar de que son bastante similares al producto de Leaf Republic, se han omitido características diferenciales de esta marca como el cocido el efecto de cocido en las hojas. El peso de cada plato se oscila entre 0.010 a 0.03 gramos. Los tamaños así mismo serán variados, pero se centrará en las presentaciones bowls y platos tendidos.



Figura 17. Render del producto propuesto.

Fuente: Fuente: Elaboración propia.

## **Diseño**

Los consumidores no sólo compran productos para satisfacer necesidades específicas, sino que también que cumplan con sus expectativas en cuanto a diseño o representación de valores afectivos. El portal Gestipolis (2019) nos indica que el diseño de un producto debe de cumplir con tres condiciones, seriabilidad, mecanismo, esteticismo inicial.

La seriabilidad es la capacidad para que el diseño puede ser replicado en una línea de producción. Por ejemplo, la serie habilidad de una botella de gaseosa no es la misma que la seriabilidad de un cuadro, dado que este es una pieza de arte que se elabora una o a lo mucho dos veces pero la botella de gaseosa se elaboran millones diarias (Gestipolis, 2019). Debido a que el producto del proyecto necesita una alta seriabilidad se ha mantenido un diseño bastante homogéneo y sin tanta complejidad. El producto va a estar hecho en base a la hoja de banano tanto en platos hondos como en tendidos, como se muestra en la figura 10.

El mecanismo es la forma en la cual se va a ejecutar la seriabilidad, es decir es la introducción de estos elementos mecánicos en el proceso productivo (Gestipolis, 2019). Debido a que el proceso productivo se explica de manera más detallada en el coste del proyecto, se deja establecido que el mecanismo para la seriabilidad sería la obtención del recurso, lavado de las hojas de banano, estructuración, troquelado y prensa. La obtención del recurso se refiere a todo el proceso por el cual se obtienen las hojas de banano y el refuerzo interno de papel. Luego este producto pasa por un lavado, en el cual se busca eliminar cualquier tipo de residuo sólido o químico que tenga sobrante de las operaciones, una vez la hoja de banano ya está limpia se estructura el producto, es decir se junta el refuerzo de papel junto con las hojas de banano, este producto luego pasa a la troqueladora donde se hace el corte de los tamaños necesarios de acuerdo a la presentación que se va a realizar. Una vez se obtienen los cortes con los tamaños necesarios pasa por un proceso de prensa el cual va a dar la forma a las hojas y a calentar las para que obtengan su rigidez.



El esteticismo se refiere a que la estética del producto también debe de ser apreciada en el proyecto inicial, es decir que debe de poder apreciarse cuando el producto aún existe en planos y detalles (Gestiopolis, 2019). Para el producto propuesto, se descarta este factor dado que está más enfocado en servicios y compras mucho más lógicas, como lo es una casa o un terreno en el cual el consumidor debe de poder apreciar la estética sin tener el producto final aún. Sin embargo, en este factor si se va a tener en cuenta el tema del diseño final el cual va a ser bastante sencillo, se van a dejar ver los patrones de la hoja de banano junto con sus imperfecciones y detalles naturales dado que se busca que el consumidor pueda ver el valor diferencial directamente en el producto.

### **Marca**

Una marca es una experiencia global de un cliente que distingue una organización o un producto de sus rivales a los ojos del cliente. Las marcas se utilizan en negocios, marketing y publicidad (Kotler & Keller, 2009). Para el producto se ha decidido que la marca también refleje la etnicidad detrás de la misma. Ecuador ya es bastante conocido por el tema del banano porque ha sido muy bien posicionado en la mente de los consumidores a nivel internacional. Sin embargo, no se utilizará el idioma español latino para dar nombre a la marca, sino que se optará por el quechua. De acuerdo al Diccionario Runasimi (2019) la palabra plato se traduce a la expresión Mulu. En neerlandés, la expresión Mulu carece de significado, es decir no existe dentro de la lengua, por lo cual no tiene ningún tipo de percepción o postura dentro de esta cultura (Lingee, 2019). La tipografía a utilizar será irregular y con imperfecciones haciendo referencia a las imperfecciones que tiene el producto natural de la hoja de banano, por supuesto el color predominante será el verde dado que es el color de las hojas. Debido a que el nombre por si no transmite lo que hace las funciones del producto se agregará una leyenda que lo especifique. por último, se agregó un recuadro a las palabras haciendo referencia a la bandeja. El diseño a utilizar es el que se muestra en la figura 18:



*Figura 18. Logo de "Mulu".*

*Fuente: Fuente: Elaboración propia.*

### **Envase**

De acuerdo a Gestipolis (2019) “El envase es un instrumento de Marketing de primera magnitud que en última instancia, se convierte en un auténtico intermediario entre el productor y el consumidor de la mercancía”. este atributo es uno de los principales dado que es lo primero que ve el consumidor al momento de tener contacto con él. Hoy en día existe toda una ciencia con el desarrollo de esto llamado Packaging (Gestipolis, 2019).

Continuando con la idea de que el producto refleje el valor agregado que se ofrece, éste va a estar elaborado de materiales ecológicos evitando utilizar a toda costa plásticos o adhesivos. Se va a realizar un contraste del color verde junto con el color blanco que de acuerdo a la psicología de los colores refleja pureza y transparencia (Judd, 1969). Este envase refiere a las unidades *retail*. Las unidades para venta al por mayor serán de docenas, cuya distribución será en cartones regulares.

El material a utilizar para la entrega de compras al por mayor, se mantendrán los cartones regulares por lo pronto. La huella ecológica de estos productos no interfiere con el mensaje que comunica Mulu. Con respecto al etiquetado, es requisito que este en uno de los idiomas oficiales de la Unión Europea, es decir cualquier idioma de los países miembros, así mismo debe presentar unidades de peso y medidas, fecha de caducidad, información del productor, país de origen, identificación de lote precedido de la letra “L” (Tax and trade Bureau, 2019).

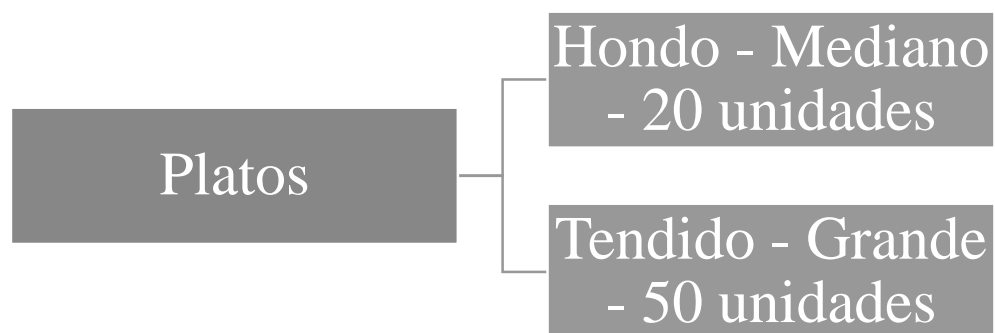
*Figura 19. Packaging de platos Mulu.*



Fuente: Fuente: Elaboración propia.

### **Gama de productos**

La gama de productos es el conjunto de artículos que la empresa tiene para ofrecer a sus consumidores y las características son la amplitud, cuantas líneas se comercializan, y la profundidad, el número de productos en cada línea (Gestiopolis, 2019). La única línea de productos que se mantendrá es la de platos, y en su profundidad se tendrá que se ofrecen platos tendidos en y bowls en tamaños únicos, además de sus dos unidades de comercialización que son 10 y 25 platos por unidad. En la figura 20 se puede apreciar la gama de productos, y los 2 *stock keeping unit* (SKU). Los platos medianos serán de 6 pulgadas, y los grandes de 10 pulgadas. Es preciso señalar que se consideran trabajar 8 diferentes SKUs, pero existía mínima información histórica para predecir la demanda de los diferentes SKUs, por lo que se redujo a dos SKUs con el objetivo de elaborar un plan de producción apegado a la realidad.



*Figura 20. Gama de productos*

*Fuente: Fuente: Elaboración propia.*

### **Objetivos estratégicos**

Para definir el camino a seguir por la empresa, se debe de establecer el buyer persona, el cual es una representación semi ficticia del cliente potencial de la empresa, que tiene como objetivo humanizar y dar características precisas al público objetivo de la empresa (Revella, 2015). En la tabla se puede observar el buyer persona de la marca Mulu.

Tabla 10. Buyer persona - Activista empoderado.

Buyer persona - Activista empoderado	
Datos demográficos	39 años, ingreso anual de \$45,000. Vive en una ciudad pequeña. Tiene 1 hijo menor a 18 años. Cuenta con un título universitario de 3er nivel y un trabajo a tiempo completo.
Metas y retos	Le gusta mantenerse en forma. Busca superarse en el trabajo para brindar un mayor bienestar económico a su hogar. Es consciente de los cambios ambientales y quisiera lograr un cambio.
Valores	El dinero tiene un significado importante, por lo que da vital importancia a lo que gasto, sin embargo, no le molesta pagar más por un buen producto. Es consciente de su imagen personal y que debe invertir en ella. Le gusta probar productos nuevos. Es consciente de cómo sus acciones en el presente impactan el futuro, por lo que nunca pierde este enfoque.
Objeciones	No saber si es un producto de calidad. Busca productos de etiqueta verde, sin importar la marca o que sean considerados productos premium. Además, pagaría por un producto si le puede ahorrar tiempo.
Actividad Online	Constante uso de plataformas bancarias, tv y video, además de aplicaciones para controlar su salud/ejercicio.
Proceso de compra	Investiga los productos en su computadora o tablet, además de lugares físicos. Sigue la recomendación de amigos y familiares, además de que el marketing digital tiene poco efecto en su decisión. Compra tanto en línea como en tiendas físicas. El motivo más importante es el intercambio justo de dinero por valor, por consiguiente un buen precio o que ahorre tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

El *buyer persona* de la empresa es el neerlandés promedio con estudios superiores, con una significativa valoración por el dinero y siempre pendiente de su gasto. Se rodea de los beneficios de la tecnología, pero está consciente del impacto en su entorno. Conociendo el detalle de como luce el cliente objetivo de la marca Mulu, se puede elaborar el mapa estratégico que se debe seguir, y cuáles deben ser las motivaciones a futuro.

### Misión

Elaborar vajilla orgánica para contribuir con la reducción del consumo de la vajilla plástica de un solo uso, otorgando al mercado un nuevo producto que pueda suplir esta necesidad sin tener el efecto contaminante del plástico, siendo un negocio rentable y responsable con el medio ambiente, y sus consumidores.

### **Visión**

Ser reconocida internacionalmente como la empresa con una amplia línea de productos sustitutos de a los productos de un solo uso hechos de plásticos, comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida humana y ofreciendo distintas líneas de productos.

### **Cadena de valor**

Una cadena de valor es un modelo de negocio que describe la gama completa de actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que producen bienes, una cadena de valor comprende los pasos que implican llevar un producto desde su concepción hasta su distribución, como la adquisición de materias primas, funciones de fabricación y actividades de comercialización (Kotler & Keller, 2009).

La primera actividad principal es la logística de entrada de la empresa es el método por el cual la empresa se abastece. En este caso el principal proveedor son las plantaciones de banano. Sin embargo, también existen proveedores adicionales, como el banco con el que se haría el préstamo, la empresa importadora de la maquinaria, entre otros.

Segundo se tienen las operaciones son el proceso de transformación que sufren los insumos de la organización. Para la empresa, en este eslabón se agrega la mayor cantidad de valor al cliente. Este proceso también representa la mayor cantidad de costos e inversión para la organización.

Tercero se tiene la actividad de marketing y ventas. Esta actividad es el proceso de promocionar y colocar los productos en el mercado internacional. En esta actividad lo que se busca es dar a conocer el valor del producto a los consumidores.

Por último, se tiene la logística internacional, que refiere al proceso de exportación del producto.

La infraestructura de la empresa refiere a la administración de la empresa y sus activos. Dentro de esta actividad de apoyo, se tiene el área financiera y de compras. Esta actividad lo que busca es soportar las actividades principales. La gestión del talento humano

es una actividad de soporte primordial debido a que la empresa debe de administrar a las personas de planta y administrativas

### **Objetivo estratégico**

Los objetivos de la empresa determinan las prioridades que debe tener en cuenta al momento de dirigir sus recursos. Es por esto que los objetivos tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y caducos (Ballou, 2004). El objetivo estratégico de la empresa es el de lograr una cuota de mercado del 1% dentro de los activistas empoderados en Países Bajos en los primeros 12 meses. En la figura 22 podemos ver el esquema de este objetivo:

<b>Objetivo estratégico</b>	Específico: Lograr una cuota de mercado dentro de los activistas empoderados de Países Bajos.
	Medibles: Cuota de mercado del 1%
	Alcanzables: De acuerdo a Bhasin (2017) la cuota de mercado para productos nuevos está entre el 1% a 1.3%
	Relevantes: La cuota de mercado inicial demostrará la sustentabilidad del proyecto a lo largo del tiempo.
	Caducos: Lograrlo dentro de los primeros 12 meses contados desde la primera exportación.

*Figura 21. Esquema del objetivo estratégico.*

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Modelo de negocio y propuesta de valor**

El modelo de negocio se considera como una herramienta previa al plan de negocio que permite definir con claridad y de manera previa información crucial para la empresa. Entre los puntos clave que debe abarcar el modelo se tiene a los socios clave, actividades

clave, recursos clave, estructura de costes, propuesta de valor, relación con clientes, segmento de clientes, canal de distribución y el flujo de ingresos.

Entre los socios claves con los que la empresa debe secundar se tiene a las organizaciones sin fines de lucro finalidad esté relacionada con el cuidado del medio ambiente, los gobiernos, las cadenas comerciales y las plantadoras de banano. Las ONG y los gobiernos están completamente relacionados con el fin ecológico del proyecto, y las cadenas comerciales con las plantadoras de banano buscan generar una ganancia.

Las actividades principales que la empresa debe ejecutar, deben estar orientadas en conectar a la empresa con sus socios claves. Para esto se tiene que la aparición en blogs informativos y las notas de prensa, tendrían un impacto positivo en la relación con las ONG y los gobiernos. Mientras que las publicaciones por redes sociales y las recomendaciones con influencers o publicidad boca a boca, serán efectivos para demostrar el nivel de comercialización que tiene el producto a las cadenas comerciales y las plantadoras de banano.

Los recursos claves van dirigidos a estas actividades, y atendiéndolo desde otro punto de vista, son los recursos que abastecen a estas. Para las actividades claves se necesita página web y redes sociales, donde pueda ser subido todo el contenido que la empresa genere además de crear una mejor conexión con los socios y consumidores. Relación con canales de televisión y productores como un activo relacional de la empresa, dado que gracias a estos se puede obtener espacios en televisión, radio, reportes o documentales. Un segundo objetivo relacional es el contacto con figuras políticas. Al igual que los contactos en televisión abastecen la actividad de notas de prensa, la relación acertada con personajes políticos, puede proveer de información privilegiada.

La propuesta de valor de la empresa está basada en dos aristas, vajilla de un solo uso que no contamina y el de reducción de miedo de contaminar el medio ambiente. De acuerdo a Jurgen Klaric (2016) los consumidores compran el 80% de las veces guiados por sus



impulsos más básicos, como el amor, el miedo, el poder, el control entre otros. Estos impulsos son conocidos como el código reptil.

Las principales relaciones con clientes se mantendrán con las entidades cuyo fin no es el económico, sino más bien el ambiental. Los gobiernos y las ONG estarían principalmente interesados en mantener una relación con la empresa. Esto se debe a que las ONG pueden obtener financiamiento de los ingresos de Mulu, así como también la empresa puede ser consultora de los gobiernos para la creación de políticas o incentivos a las prácticas ecológicas.

Los canales que se van a utilizar para alcanzar al consumidor son tanto físicos como digitales. En este caso uno de los principales canales de distribución son las cadenas mayoristas de supermercados, además páginas web locales como Bol, e internacionales como Amazon. La manera de abastecer estos canales, es directamente con la exportación a los países de destino. Para las cadenas comerciales manejar un stock es común, más sin embargo para abastecer a la página Bol, se necesitaría un vendedor local que invierta en inventario y la gestión digital. También se tiene como opción que las cadenas de supermercados creen sus perfiles y promocionen los productos, pero esto más bien sería otro canal del supermercado.

Los clientes fueron definidos previamente en la selección del mercado potencial. El consumidor a atender es el activista empoderado de la ciudad de *Ámsterdam*. Sin embargo, el producto también puede atender la demanda de las ONG y la generación *millennial*.

Las estructuras de costos junto con la inversión se basan en tres puntos principales, la maquinaria, inventario inicial, publicidad, y costo de exportación. Estos rubros deberán de ser considerados para armar la estructura. De esta manera la empresa puede prevenir los desembolsos de efectivo, y considerarlos para los balances financieros.

Por el otro lado, se tiene el flujo de ingresos. Esto refiere a la forma en la que la empresa va a obtener y por ende medir los resultados. Las métricas a utilizar para medir los beneficios serán las unidades vendidas, ROI, la asistencia o alcance de eventos o *press*

*release* y la cantidad de seguidores en las distintas redes sociales. Notar que los indicadores miden el *output* que existe en uno o más de los rubros de la estructura de costos. Así de esta manera, se puede advertir que rubro es el que tiene mayor impacto en los flujos de ingreso.

### **Canal de comercialización**

El canal de comercialización refiere al sistema por el cual se inclina un negocio para llevar el producto a su consumidor final (Jobber & Lancaster, 2012). No solo debe cumplir este objetivo, sino que también debe velar por la eficiencia, agilidad y los recursos. Con el fin de escoger el mejor canal de distribución para la empresa el proyecto tendrá en consideración los siguientes puntos:

1. Beneficiar a las partes involucradas: Un canal de distribución eficiente debe beneficiar al negocio y al cliente. Con el cliente debe tener la facilidad para el acceso y uso del mismo cuando surja la necesidad, dado que este buscare satisfacerla de manera inmediata (Klaric, 2016).
2. No afectar los costos del negocio: La cadena de distribución representa parte importante de los costos de cualquier empresa (Colín, 2008). Lo que se debe lograr con la cadena es abaratar los costos en su mayor expresión, sin afectar a las partes involucradas. El medio de transporte a utilizar deberá ser por barco, dado que el costo por espacio es mucho menor, además de que el tiempo de transito no es un factor en contra.
3. Sintonía con el producto y la marca: Mulu es una empresa que se enfoca en vender sus productos comunicando un mensaje ecológico, por lo que sería ideal que la cadena de comercialización también cumpla con este. A pesar de que es complejo encontrar una logística internacional amigable con el medio ambiente, es importante tenerlo en cuenta para no cometer errores que puedan afectar gravemente la imagen de la empresa.

Estos a nivel general dirigen el proceso de selección de los canales de comercialización. El método cuantitativo para seleccionar el canal de comercialización será en base al nivel de distribución, control y costos. El nivel de distribución refiere al alcance que tienen los distintos canales, en cuyo caso para poder medirlos únicamente se tendrá en cuenta que alcance nuestra ciudad objetivo, Ámsterdam. En el caso de que un canal tenga un mayor alcance no será reflejado dado que no es el objetivo al momento.

El control es la capacidad que va a tener la empresa para poder decidir sobre ese canal. Ejemplificando, la empresa tendría un control nulo si cede completamente la distribución de determinada zona a una empresa mayorista, sin embargo, tendría un control total si decide comprar camiones para la logística. La diferencia también radica la información que la empresa recibiría del canal. Como por ejemplo cuantos productos se han vendido, nivel de rotación, los puntos atendidos, precio de venta. A pesar de que se puede negociar con el mayorista para que provea esta información transparentemente, es complejo llegar a esto.

El costo es la inversión que se va a realizar en los distintos canales. Se debe tener en cuenta que no siempre tener un canal de comercialización propio es lo más eficiente en costos, principalmente porque acarrea costos fijos que afectan la utilidad cuando el nivel de ventas es bajo. En este punto se debe buscar el equilibrio entre una cadena económica y la satisfacción de las partes involucradas.

Existen distintas formas de distribución por las cuales la empresa puede llegar a sus consumidores. Sin importar cuál sea el canal habrá ciertos costos comunes entre estos como por ejemplo el costo de fuerza de ventas, fletes, movilidad y viáticos, promoción y publicidad, impuestos, regalías o gastos de exportación.

Existen tres tipos de canales diferentes, el directo el corto y el largo, y cómo se puede entender cada uno de estos canales tiene diferentes costos. Estos canales permiten que el consumidor final pueda disponer de los productos en la forma, tiempo y lugar apropiados

(Ballou, 2004). El canal directo es cuando la empresa llega directamente al consumidor final, un ejemplo son las tiendas físicas y hoy en día se consideraría también la venta online. El canal indirecto corto es cuando se usa a un detallista para llegar al consumidor, es decir que este intermediario hace una compra de volumen, para poder colocar en sus puntos de venta y llegar al consumidor final. Y por último el canal indirecto largo, en cual se vende a un mayorista, que usualmente tiene una amplia cobertura geográfica y enormes costos de fuerza de ventas, para a su vez vender al detallista que llegaría al consumidor final.



Figura 22. Tipos de canal de distribución.

Fuente: Elaboración propia.

### Matriz de selección

De acuerdo a la información revisada, los canales a analizar serán los siguientes:

1. Directo: mediante la venta online, con la cual la empresa deberá enviar un stock de productos a los *fulfillment centers* (FC) de Amazon en Europa. En este caso el FC más cercano está ubicado en Rheinberg, Alemania, aproximadamente a 2h de distancia de Ámsterdam.
2. Corto: Mediante la venta directa a los distintos supermercados que operen en Ámsterdam. Se debe tener en cuenta que se necesitará de una amplia inversión en costos de representación y viáticos, dado que, si la empresa no envía un delegado, deberá contratar a uno en destino.
3. Largo: La empresa buscará un mayorista dentro del país para realizar compras por volumen. Este mayorista se encargará de colocar el producto con los diferentes distribuidores. En este caso la mejor manera de llegar a una negociación exitosa es ofrecer acciones a la empresa, o una sociedad.

Con el fin de evaluar los canales, se tomará en cuenta la distribución o alcance del canal, el control que se tendría sobre este, y el costo propiamente. Cada uno de estos rubros tendrán una ponderación de acuerdo a su importancia, en la que 3 es la mejor ponderación indicando que es muy importante para el canal, y 1 será el opuesto. En la siguiente matriz se califica cada punto en una escala del 1 indicando la peor nota hasta el 5 indicando la mayor nota. Esta calificación se multiplica por la ponderación de ese rubro y se obtiene la nota ponderada. Al final, se sumarán las notas ponderada de cada canal para obtener la calificación del mismo, que se expresara sobre la nota máxima que es de 145.

Para analizar la distribución se tienen los siguientes puntos:

1. Distribución en Ámsterdam: Se refiere a la capacidad de cobertura que tiene el canal en la ciudad. En este caso la nota máxima refiere a que no existe ningún problema en cubrir toda la ciudad, indiferentemente del costo.
2. Tiempos de tránsito: el tiempo que transcurre desde que el cliente ejecuta la compra hasta cuándo puede hacer uso del producto. A menor tiempo de tránsito mejor nota.
3. La seguridad del canal: Se refiere al riesgo que existe entre que el cliente ejecuta la compra hasta cuándo puede hacer uso del producto. En el canal corto y largo no se califica con la mejor nota dado que estos canales deben reflejar el riesgo que existe en los transportes internos.

Para analizar el control se tienen los siguientes puntos:

4. Inmediatez para obtener información del canal: con qué frecuencia y en que tiempos se puede recibir información estadística sobre nivel de ventas, puntos de distribución, contactos de los clientes, frecuencia de recompra entre otras, que ayuden a la toma de decisiones. Con un catálogo más amplio de data que se pueda obtener, mejor nota.

5. Fiabilidad de la información obtenida: no solo se debe tener mucha información a recibir, sino también la confianza de que la información es correcta. Mientras mayor certeza exista en que los datos son correctos, mayor nota.
6. Capacidad de toma de decisiones: La empresa que tanto puede influir en el canal desde Ecuador. Toma de decisiones sobre clientes, productos a colocar, precios, entre otros. Mientras más facilidades existan de manejar estas decisiones, mayor nota.
7. Capacidad de seguimiento de actividades y proyectos: La empresa no solo debe ser capaz de tomar decisiones sobre el canal, sino también poder darles el seguimiento respectivo. A mayor capacidad, mejor nota.
8. Competencia para la administración de procesos: un nivel más profundo en toma de decisiones, poder decidir sobre los procesos que sigue la empresa para llegar al cliente final. A mayor competencia, mayor nota.
9. Cabida a reducción de costos: de la mano con el cambio de procesos, se debe tener en cuenta la reducción de costos. Esto se considera como un punto aparte, ya que la empresa puede cambiar procesos de la cadena, pero no necesariamente intervenir en los costos. Este punto refiere bastante a selección de proveedor e insumos. A mayor cabida para la reducción de costos, mayor nota.

Para analizar el control se tienen los siguientes puntos:

10. Porcentaje del valor agregado por el canal: Este refiere a cuanto costo agrega el canal al coste del producto. Mientras el costo sea menor, mayor ser la nota.
11. Inversión inicial: el capital que la empresa deberá disponer al inicio para comenzar las actividades del canal. Mientras menor sea el capital, mayor será la nota.

12. Capital de mantenimiento: el capital que la empresa deberá disponer cada periodo para mantener funcionando el canal de distribución. Se podría interpretar como los costos fijos de la cadena. A menor capital de mantenimiento, mayor nota.

Tabla 11. Ponderación de los canales de distribución.

Distribución	Ponderación	Directo		Corto		Largo		
		Nota	Nota ponderad	Nota	Nota ponderad	Nota	Nota ponderada	
1 Distribución en Amsterdam	2	3	6	4	8	4	8	
2 Tiempos de transito (TT)	2	2	4	5	10	4	8	
3 Seguridad del canal durante los TT	1	5	5	4	4	4	4	
<b>Control</b>								
4 Inmediatez para obtener información del canal	3	5	15	3	9	3	9	
5 Fiabilidad de la información obtenida	3	5	15	3	9	2	6	
6 Capacidad de toma de decisiones	2	5	10	2	4	4	8	
7 Capacidad de seguimiento de actividades y proyectos	2	4	8	3	6	3	6	
8 Competencia para la administración de procesos	2	1	2	4	8	4	8	
9 Cabida a reducción de costos	3	1	3	3	9	5	15	
<b>Costos</b>								
10 % del valor agregado por el canal	3	4	12	3	9	2	6	
11 Inversión inicial	3	4	12	2	6	4	12	
12 Capital de mantenimiento	3	4	12	2	6	5	15	
<b>Nota Max</b>	<b>145</b>	<b>104</b>		<b>88</b>		<b>105</b>		
<b>Nota Ponderada</b>		<b>71,72%</b>		<b>60,69%</b>		<b>72,41%</b>		

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis realizado, se obtiene que los mejores canales a considerar sean el directo con una nota ponderada del 71.72%, y el largo con un socio estratégico de comercialización en Países Bajos con una nota de 72.41%.

### Estrategia de promoción global

La promoción alude a las actividades que se realizan para dar a conocer los beneficios de un producto (Kotler & Keller, 2009). También pueden interpretarse como todos esfuerzos para persuadir a una audiencia objetivo. La estrategia de promoción global no solo debe de ser estratégica, sino también considerando los costos a incurrir.

En primera instancia, se debe elaborar un *Customer journey*. De esta manera se puede conocer cada instancia por la que pasa el cliente, desde que conoce el producto, hasta cuando lo recibe. La primera instancia es la del conocimiento de la marca, o *awareness*. Esta instancia refiere a la primera vez que el cliente conoce la marca. La recomendación será el punto principal dentro de esta primera instancia, es decir lo que los clientes de la empresa comenten con sus conocidos. Se considera que este es un punto crítico para el proceso de compra del producto, ya que si esta recomendación no está a favor de la empresa los prospectos no indagaran más en la marca.

Después de que se despierta el interés de los prospectos por la marca, estos serán propensos a buscar información de la misma en la web. El *press release* que se genera será la principal fuente de información. En segunda instancia será el acceso a la plataforma de venta online, ya sea Amazon o Bol. Se tiene la primera experiencia negativa del cliente que sería el precio. Se considera negativa ya que nuestro mercado objetivo es considerado con respecto al dinero que gastan, por lo que un precio un poco elevado por un producto que aún no han utilizado podría generar inconformidad. Un segundo punto dentro de esta misma instancia es las calificaciones otorgadas por los clientes. Tanto Amazon como Bol tiene esta herramienta que facilita al usuario compartir sus experiencias. Es clave tener excelentes recomendaciones en este punto, dado que una mala calificación en las plataformas de venta no motiva a la compra.

En cuarta instancia se tiene el proceso de compra como tal. Se considera desde que el cliente decide comprar el producto y lo agrega al carrito hasta cuando realiza el pago con su tarjeta. La experiencia negativa en este caso son los costos adicionales que se generan por la compra, como costos de transporte, manipuleo impuestos.

En quinta instancia se tiene el rastreo de la compra realizada. La experiencia negativa es el tiempo de tránsito que transcurra. Debido a que este servicio es brindado por un proveedor, la empresa tiene un limitado control sobre esto. El tiempo de transito es



considerado el de mayor estrés para el cliente, debido a que está en la incertidumbre de si su producto llegará. A pesar de que existen herramientas para rastrear la compra mientras se brinda el servicio logístico, no todos los proveedores cuentan con un sistema en vivo, e igualmente no están exentos de riesgos.

La última instancia es la llegada del producto a las manos del cliente. El *packaging* predomina como experiencia positiva, o al menos ese es el objetivo que debe buscar la empresa. Este es el último punto de importancia en el proceso de compra, dado que se validan las recomendaciones y calificaciones del cliente. En esta última instancia es necesario utilizar técnicas para recolectar información sobre la experiencia del cliente. La mejor técnica sería utilizar un cuestionario online.

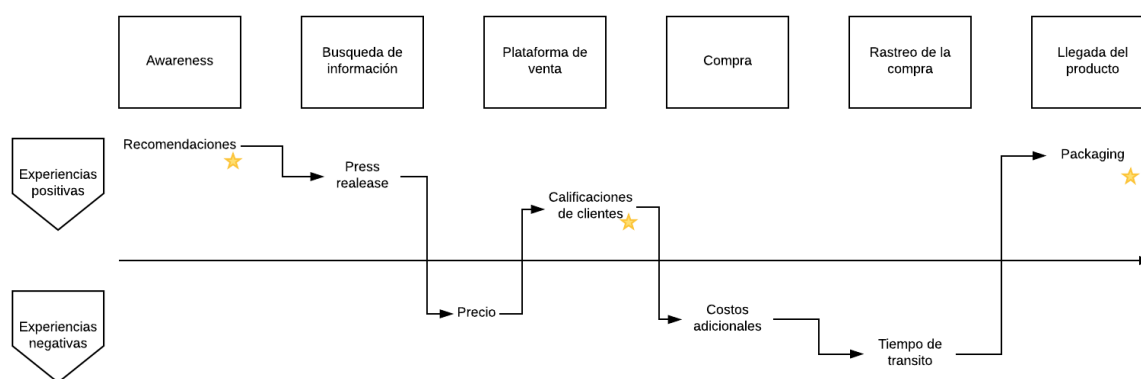


Figura 23. Customer Journey.

Fuente: Elaboración propia.

Conociendo el *Customer journey*, se puede armar una estrategia de contenidos para cada punto crítico dado que están en control, o influencia directa, de la empresa.

- **Recomendaciones:** con el fin de fomentar el boca a boca se deben disponer de herramientas que fomenten la participación entre los consumidores. En esta instancia se tendrían las redes sociales y blogs en línea. En redes sociales se manejarían publicaciones en Instagram y Facebook, además de acercamiento con *influencers* locales que den a conocer el producto.

- **Calificaciones de los clientes:** la calificación de los clientes en las plataformas de venta tiene un *background* mucho mayor. Las quejas o malas puntuaciones pueden hacer referencia a calidad, diseño, procesos, precios, inclusive a factores ajenos a la empresa como el servicio del courier o de la plataforma como tal. Sin embargo, la empresa puede disponer de un servicio al cliente dedicado para gestionar las malas puntuaciones. Par a esto, se propone elaborar un Manual de objeciones, en este se dispondrá del catálogo de respuestas que el servicio al cliente puede usar como referencia para dar una solución al cliente. Así mismo, indicará el proceso a seguir de cada caso diferente, a qué departamento dirigirlo, y el tiempo de respuesta aproximado.
- **Packaging:** Dado que este punto estará completamente a cargo de la empresa, es el que más debe resaltar. La promoción que se realizará con este punto es tener un empaque de acuerdo a la filosofía de la empresa, además de que cada empaque vendrá con un código de descuento especial para la siguiente compra.

Con estas estrategias enfocadas a cada punto del *Customer Journey*, se puede dedicar los esfuerzos a los puntos críticos que convertirán los prospectos en clientes.

### **Embudo de conversión**

Implementando una técnica de *Inbound marketing*, se debe tener claro cómo se invertirán los recursos al momento de crear contenido para los consumidores.

### ***TOFU***

*Top of the funnel*, se encontrarán a todos los consumidores a los cuales llegará nuestro contenido. No es correcto utilizar promociones, o contenido específico del nicho de mercado de la empresa ya que no se conocen las necesidades de los clientes, y el mensaje no sería atinado. Un ejemplo sería una entrada de blog explicando que son los plásticos de un solo, y sus afectaciones ambientales.

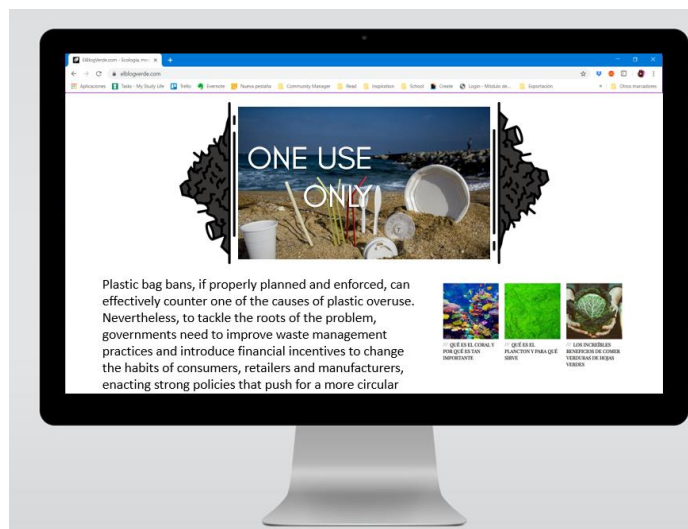


Figura 24. Mock up blog informativo.

Fuente: Elaboración propia.

### ***MOFU***

Cuando los clientes han descubierto su necesidad, es imperativo que la marca se muestre como una de las opciones para satisfacerla. En esta instancia se le puede ofrecer al cliente información de mayor complejidad. Dado que debe estar de acuerdo a la necesidad del cliente, es indispensable utilizar el *buyer persona*. En esta herramienta se tiene claro que el consumidor quiere marcar una diferencia con respecto a la contaminación ambiental. Un ejemplo de lo que se puede hacer, es que cuando el blog detecte que el usuario está leyendo el contenido, se muestre un pop up, como se muestra en la figura 24. Este link debe llevar directamente la página de presentación de la marca, donde puede encontrar información más detallada de como los productos Mulu van a satisfacer sus necesidades.

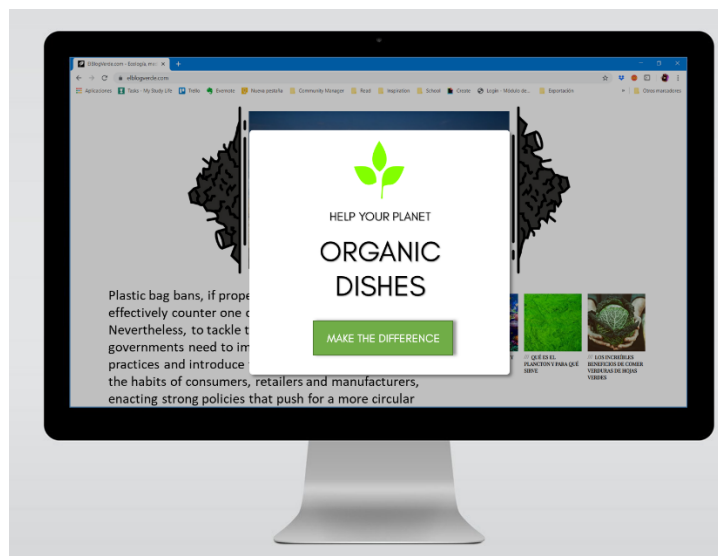


Figura 25. Mock up de un pop up.

Fuente: Elaboración propia.

### ***TOFU***

La parte final del embudo es la que cierra la venta, o genera la conversión como tal. A la parte más estrecha solo llegan los clientes que después de que han detectado su necesidad y han considerado a la marca para satisfacerla. Estos se podrían considerar los propuestas de la empresa, y requieren un contenido un poco más personalizado como precios, proceso de compra, presentaciones de productos entre otros.

## **Proceso y capacidad de producción**

### **Proceso de producción**

Es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos en bienes o servicios, en el cual se tendrá la intervención de tecnología e información que interactúa con personas con el objetivo de satisfacer una demanda (Carrasco, 2009). Previo a establecer los costos de la empresa y la viabilidad del proyecto, se debe esquematizar las actividades que seguirán los recursos desde la obtención de los mismos hasta la transformación de estos en un bien final. Para la recolección de información base se visitó una plantadora de banano (Apéndice E) El proceso productivo de platos Mulu, está definido en la figura 27:

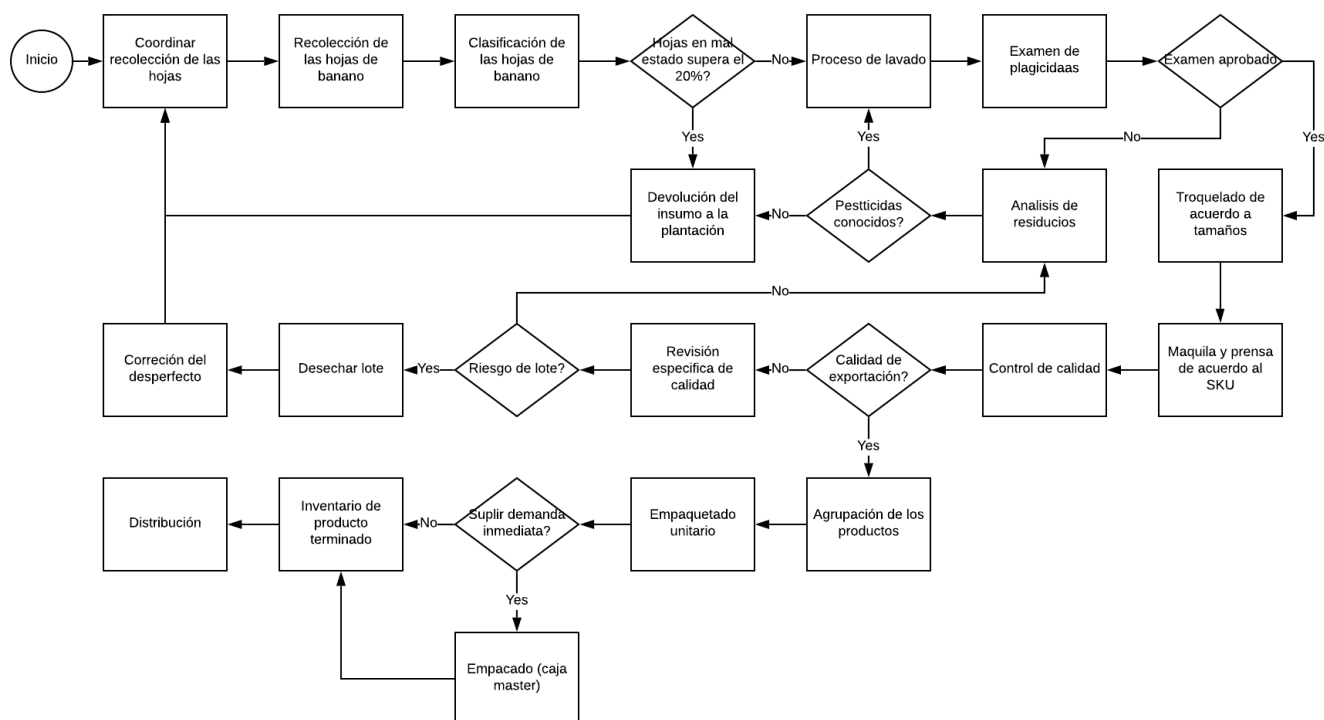


Figura 26. Proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso inicia con la recolección de las hojas. Esto se debe coordinar con el proveedor, y existe un análisis previo del peso aproximado a necesitar de acuerdo al nivel de producción. Con esta información definida se realiza la recolección del insumo. Se transportan internamente el insumo hasta la fábrica, donde las plantas serán clasificadas de acuerdo a su tamaño y estado actual de descomposición. Si el estado actual de descomposición es aceptable la hoja se acepta, caso contrario se aparta como rechazo (Apéndice F). En el caso de que las hojas rechazadas superen el 20% del total, se devolverá todo el lote al proveedor, y se coordina un nuevo retiro de lote completamente nuevo de hojas de banano.

Cuando el rechazo este por debajo del 20% se envía al proceso de lavado. Debido a que se promueve un producto orgánico, es necesario realizar un examen de plaguicidas que avale estas características. Debido a que los plaguicidas utilizados comúnmente ya son conocidos se establece un proceso de lavado especial para eliminar estos residuos en un 90%.

En el caso de que no se apruebe el examen, se debe realizar un análisis de los residuos de químicos que existen en el insumo. Si es parte de los pesticidas conocidos, se envía nuevamente al proceso de lavado hasta que los residuos no superen el 90%. En el caso de que se encuentren residuos de nuevos plaguicidas o materiales ajenos a la producción natural de banano, y que podrían afectar al producto final se procede a devolver el insumo a la plantación.

Con las hojas de banano limpias, se continua con el troquelado, maquilado y prensa del recubrimiento de acuerdo a los tamaños de cada SKU. Después de este proceso se debe realizar un control de calidad, revisando que el producto unitario sea apto para la exportación. En el caso de que la calidad de exportación no sea la correcta, se debe realizar una revisión específica de calidad donde se analiza el riesgo de lote, es decir si el defecto del producto es aislado o existió un error en el proceso productivo que afecta toda la producción. En el caso de que exista un riesgo de lote, se debe desechar todo, corregir el desperfecto y repetir todo el proceso.

Si la calidad de exportación es la correcta, se agrupan los productos en los empaques de comercialización correspondientes, es decir de 10 y 25 unidades respectivamente. En el caso de que la producción sea para suplir una demanda inmediata, se empaqa todo en cajas master y se envía a bodega, en el caso de que no, se envía directamente a bodega para aumentar el nivel de productos en stock. De bodega, se disponen los productos que estén cajas master para la distribución al puerto.

### **Capacidad de producción**

En primer lugar, se debe definir la estructura que la organización requiere. En la figura 28 se puede notar la estructura propuesta.

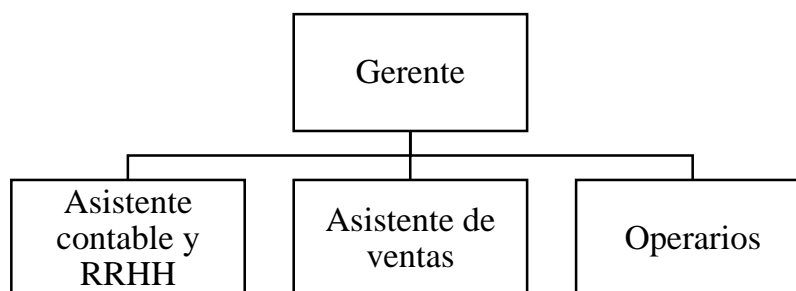


Figura 27. Estructura organizacional propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 se puede notar el costo que representara esta estructura en los siguientes 5 años que se analizara el proyecto, y en el apéndice G se puede encontrar el detalle del mismo el cual ha considerado décimo tercero y décimo cuarto, IEES, Fondo de reserva, y el incremento anual ha sido ajustado a la inflación y el PIB proyectados (Banco Central del Ecuador, 2019).

Tabla 12. Resumen sueldos anuales.

Personal	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Gerente	\$ 16.167,80	\$ 17.492,64	\$ 17.736,77	\$ 18.347,32	\$ 18.993,69
Operario 1	\$ 6.131,20	\$ 6.616,24	\$ 6.708,58	\$ 6.939,51	\$ 7.183,98
Operario 2	\$ 6.131,20	\$ 6.616,24	\$ 6.708,58	\$ 6.939,51	\$ 7.183,98
Asistente contabilidad y RRHH	\$ 7.565,00	\$ 8.170,01	\$ 8.284,04	\$ 8.569,20	\$ 8.871,08
Asistente ventas 1	\$ 8.998,80	\$ 9.723,78	\$ 9.859,49	\$ 10.198,88	\$ 10.558,19
Total	\$ 45.374,00	\$ 49.003,86	\$ 49.687,78	\$ 51.398,18	\$ 53.208,91

Fuente: Elaboración propia.

Determinado la mano de obra que se necesita para la producción, se define la demanda a abastecer. Previamente se había establecido que serían aproximadamente 20.000 presentaciones las que se iban a colocar el primer año en el mercado por lo que en la tabla 13 se establece el detalle en platos y a su vez en cajas master de 12 presentaciones de 50 unidades y 24 presentaciones de 25 unidades por cada caja master.

Tabla 13. Detalle de demanda para la producción.

	Presentaciones	Platos	Cajas master
Demana 50 unit	7.000,00	350.000,00	583
Demanda 25 unit	13.000,00	325.000,00	542
Total	20.000,00	675.000,00	

Fuente: Elaboración propia.

Con el conocimiento de que se elaborar 675.000 platos se define el plan de insumos a utilizar para la elaboración de los mismos. En la tabla 14 se tiene el resumen del total de insumos a utilizar.

Tabla 14. Resumen de insumos.

Insumos	Unidad	cantidad	Costo unitario
Proceso de lavado	Por kg de hoja	2.700,00	\$ 0,20
Hoja de banano (kg)	0,004 x plato	2.700,00	\$ 2,50
Papel rigido (kg)	0,008 x plato	5.400,00	\$ 0,90
Troqueles	2 x año	2,00	\$ 265,00
Mantenimiento maquinarias	por cada 50k platos	13,50	\$ 1.280,00
Examen de plagicidas	Costo por prueba	60,00	\$ 12,00
Empaque export	1 caja	1.125,00	\$ 0,90
Materiales de seguridad	2 kit x 6 meses	4,00	\$ 26,00

Fuente: Elaboración propia.

El costo del proceso de lavado se tiene por kilo para un mejor control del mismo, este fue explicado en la sección de proceso de producción. En la entrevista realizada a la plantación de banano se obtuvo que un costo aproximado para la obtención de la hoja de banano sería de \$2.00 por kilo, sin embargo, en el proyecto se asumieron \$0.50 centavos extra de margen. El papel rígido se investigó con tres proveedores diferentes que actualmente proveen materia prima a la industria de los sorbetes ecológicos. El precio promedio oscila entre \$0.90 y \$1.20 por kilo. Cabe destacar que este costo es una conversión realizada ya que la industria vende por pliego. El costo de troqueles, y mantenimiento de maquinaria fueron averiguados con un proveedor local de maquinaria importada. El examen de plagicidas fue cotizado únicamente con dos laboratorios nacionales, e indicaron un costo de prueba



aproximado de \$50, sin embargo, el proyecto asume \$10 por gastos de envío y otros relacionados. Los materiales de seguridad son los implementos básicos que se necesitan dentro de la planta para la protección del personal como cascos, mascarillas, botas y guantes. En la tabla 15 se observa los costos totales durante los 5 años de estudio ajustados al PIB y la inflación.

Tabla 15. Costos totales por insumos.

Insumos	Costo total 2020	Costo total 2021	Costo total 2022	Costo total 2023	Costo total 2024
Proceso de lavado	\$ 540,00	\$ 562,84	\$ 587,43	\$ 612,81	\$ 638,49
Hoja de banano (kg)	\$ 6.750,00	\$ 7.035,48	\$ 7.342,88	\$ 7.660,08	\$ 7.981,16
Papel rigido (kg)	\$ 4.860,00	\$ 5.065,54	\$ 5.286,88	\$ 5.515,26	\$ 5.746,44
Troqueles	\$ 530,00	\$ 552,42	\$ 576,55	\$ 601,46	\$ 626,67
Mantenimiento maquinarias	\$ 17.280,00	\$ 18.010,82	\$ 18.797,78	\$ 19.609,81	\$ 20.431,78
Examen de plagicidas	\$ 720,00	\$ 750,45	\$ 783,24	\$ 817,08	\$ 851,32
Empaque export	\$ 1.012,50	\$ 1.055,32	\$ 1.101,43	\$ 1.149,01	\$ 1.197,17
Materiales de seguridad	\$ 104,00	\$ 108,40	\$ 113,13	\$ 118,02	\$ 122,97
<b>Total insumos</b>	<b>\$ 31.796,50</b>	<b>\$ 33.141,26</b>	<b>\$ 34.589,33</b>	<b>\$ 36.083,52</b>	<b>\$ 37.596,01</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener el costo por plato, es necesario incluir los gastos por venta, que en este caso están dados por el sueldo del asistente de ventas, la inversión en publicidad y los gastos de representación, que considera un viaje anual con estadía de 4 días a Países Bajos. En la tabla 16 se puede observar el gasto de venta ajustados al PIB y la inflación proyectada.

Tabla 16. Gastos de ventas totales.

Gasto de venta	Costo total 2020	Costo total 2021	Costo total 2022	Costo total 2023	Costo total 2024
Asistentes de ventas	\$ 8.998,80	\$ 9.723,78	\$ 9.859,49	\$ 10.198,88	\$ 10.558,19
Representación	\$ 4.800,00	\$ 4.862,50	\$ 4.930,36	\$ 5.100,08	\$ 5.279,75
Publicidad	\$ 8.400,00	\$ 8.509,37	\$ 8.628,13	\$ 8.925,14	\$ 9.239,57
<b>Total G. venta</b>	<b>\$ 17.398,80</b>	<b>\$ 18.233,15</b>	<b>\$ 18.487,63</b>	<b>\$ 19.124,02</b>	<b>\$ 19.797,75</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se debe considerar una tasa de costo indirecto, la cual se asumirá un 5% anual (Colín, 2008). En la tabla 17 se tiene el resumen de todos los egresos en los 5 años de estudio para la elaboración de los platos

Tabla 17. Resumen total de egresos del plan de producción.

Costos	Costo total 2020	Costo total 2021	Costo total 2022	Costo total 2023	Costo total 2024
Total insumos	\$ 31.796,50	\$ 33.141,26	\$ 34.589,33	\$ 36.083,52	\$ 37.596,01
Total G. venta	\$ 17.398,80	\$ 18.233,15	\$ 18.487,63	\$ 19.124,02	\$ 19.797,75
Tasa Costos indirectos	\$ 1.589,83	\$ 1.657,06	\$ 1.729,47	\$ 1.804,18	\$ 1.879,80
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 50.785,13</b>	<b>\$ 53.031,48</b>	<b>\$ 54.806,43</b>	<b>\$ 57.011,72</b>	<b>\$ 59.273,56</b>

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el estudio, para establecer el costo y precio de venta en términos EXW se obtiene el costo por plato, los costos por presentación y los márgenes de ganancia por cada presentación. Cabe destacar que en el método de costeo no se realiza una diferenciación en el costo entre el plato mediano y grande, debido a que el mercado no reconoce esta diferencia. En la tabla 18 se tiene el detalle del precio en EXW.

Tabla 18. Precio y margen unitario.

	Margen unitario	
Costo por plato	\$ 0,08	
Presentación	<b>50 platos</b>	<b>25 platos</b>
C. unitario	\$ 3,76	\$ 1,88
Ganancia unitaria	\$ 5,64	\$ 2,82
Ganancia / precio	60%	60%
Precio	\$ 9,40	\$ 4,70

Fuente: Elaboración propia.

### Matriz de costos logísticos.

Conociendo los costos del producto, se debe establecer la matriz de costos de la logística del mismo, para poder determinar su precio de acuerdo a cada Incoterm. El precio EXW se tiene que es de \$9.40 para la presentación de 50 unidades, y de \$4,70 para la presentación de 25 unidades, indiferentemente si son medianos o grandes. Se elabora la matriz de costos logísticos, donde los precios son estimados en base al costo y un estudio de márgenes de ganancia por la empresa Data Mark Inc (2016).

Tabla 19. Matriz de costos logísticos para la presentación de 50 unidades.

	Precio EXW	Precio FOB	Precio CIF	Precio DDP
Presentación de 50 unidades	Producción y procesamiento	Exportación	Importación	
			Procesamiento	Mercado
			Fullfillment	
Precio	\$ 9,40	\$ 6,93	\$ 18,37	\$ 18,93
Costos	\$ 4,11	\$ 5,20	\$ 11,02	\$ 14,20
Utilidad	\$ 5,29	\$ 1,73	\$ 7,35	\$ 4,73
Distribución de la utilidad %	28%	9%	38%	25%
Valor agregado	\$ 9,40	\$ (2,47)	\$ 11,44	\$ 0,56
Distribución valor agregado %	49,6%	-13,0%	60,4%	3,0%

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera se tiene la matriz para la presentación de 25 unidades. Los agregados de costos en cada uno se mantienen.

Tabla 20. Matriz de costos logísticos para la presentación de 25 unidades.

	Precio EXW	Precio FOB	Precio CIF	Precio DDP
Presentación de 25 unidades	Producción y procesamiento	Exportación	Importación	
			Procesamiento	Mercado
			Fullfillment	
Precio	\$ 4,70	\$ 5,18	\$ 7,73	\$ 9,99
Costos	\$ 2,05	\$ 4,14	\$ 4,64	\$ 7,49
Utilidad	\$ 2,65	\$ 1,04	\$ 3,09	\$ 2,50
Distribución de la utilidad %	29%	11%	33%	27%
Valor agregado	\$ 4,70	\$ 0,47	\$ 2,55	\$ 2,26
Distribución valor agregado %	47,0%	4,8%	25,6%	22,7%

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de obtener los gastos de exportación de la empresa, se elabora un análisis para la exportación FOB de los productos en el periodo de estudio.

Tabla 21. Gastos de exportación

Costo exportación	2020	2021	2022	2023	2024
kg	\$ 234,00	\$ 257,40	\$ 283,14	\$ 311,45	\$ 342,60
Tarifa	\$ 514,80	\$ 566,28	\$ 622,91	\$ 685,20	\$ 753,72
Recargos	\$ 163,80	\$ 180,18	\$ 198,20	\$ 218,02	\$ 239,82
Agencia de carga	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00
DAE	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Gasto export	\$ 1.204,60	\$ 1.295,86	\$ 1.396,25	\$ 1.506,67	\$ 1.628,14

## Evaluación financiera del proyecto.

### Plan de inversión

El plan de inversión es el proceso por el cual se detallan los recursos que necesita un proyecto y de qué manera serán recaudados (Economipedia, 2015). En la tabla 22 se puede notar el detalle de los rubros a invertir. El capital de trabajo fue obtenido en base al total de egresos proyectados con un ciclo de efectivo de 30 días.

Tabla 22. Plan de inversión.

PLAN DE INVERSIÓN			
RUBRO	CANTIDAD	COSTOS	Costos totales
Lavadora industrial	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Troqueladora	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Maq. Mecanica hidraulica	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Chevrolet NMR 2010	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Equipo bodega	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Escritorios	7	\$ 700,00	\$ 4.900,00
Sillas	7	\$ 90,00	\$ 630,00
Computadoras	7	\$ 500,00	\$ 3.500,00
Capital de trabajo			\$ 7.974,43
<b>Total Inversión</b>			<b>\$ 81.004,43</b>

Fuente: Elaboración propia.

Adicional se considera un costo por arriendo de \$1800. El factor determinante de la localización, es la conveniencia que existiría para el abastecimiento de las hojas de banano. De acuerdo a la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE, 2018) "En el mapa de producción nacional, Los Ríos es la provincia que concentra el 40% de la fruta, le siguen Guayas con un 32% y El Oro que se sitúa tercera con el 27%". Por motivos logísticos la zona más conveniente para la ubicación de la planta sería entre Babahoyo, Pueblo Viejo y Montalvo, suficientemente cerca tanto del puerto principal como de la zona bananera. De acuerdo a la entrevista revisada con la empresa plantadora de banano, se indicó que la mayoría de contratos se operan a mes vencido, es decir que el arriendo se pagaría una vez terminado el mes, por tal motivo no se considera como un activo diferido.

Debido a que se cuenta con maquinarias, se debe realizar la amortización de la depreciación. Para el proyecto se considera una depreciación en línea recta con un valor residual del 10%, se detalla la depreciación en la tabla 22.

Tabla 23. Depreciación en línea recta.

ACTIVO	TIPO	Valor residual	Valor útil
Lavadora industrial	Operativo	\$ 700,00	10
Troqueladora	Operativo	\$ 500,00	10
Maq. Mecanica hidraulica	Operativo	\$ 1.200,00	10
Chevrolet NMR 2010	Operativo	\$ 3.500,00	5
Equipo bodega	Operativo	\$ 500,00	3
Escritorios	Administración	\$ 490,00	3
Sillas	Administración	\$ 63,00	3
Computadoras	Administración	\$ 350,00	3
<b>Total</b>		<b>\$ 7.303,00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del proyecto se realiza a 5 años, por lo que en la tabla 23 se resume los gastos totales por depreciación.

Tabla 24. Gastos totales por depreciación.

ACTIVO	2020	2021	2022	2023	2024
Lavadora industrial	\$ 630,00	\$ 630,00	\$ 630,00	\$ 630,00	\$ 630,00
Troqueladora	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Maq. Mecanica hidraulica	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00
Chevrolet NMR 2010	\$ 3.150,00	\$ 3.150,00	\$ 3.150,00	\$ 3.150,00	\$ 3.150,00
Equipo bodega	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -
Escritorios	\$ 1.470,00	\$ 1.470,00	\$ 1.470,00	\$ -	\$ -
Sillas	\$ 189,00	\$ 189,00	\$ 189,00	\$ -	\$ -
Computadoras	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00		
<b>Total</b>	<b>\$ 9.519,00</b>	<b>\$ 9.519,00</b>	<b>\$ 9.519,00</b>	<b>\$ 5.310,00</b>	<b>\$ 5.310,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Conociendo el monto total a necesitar para comenzar el proyecto, se puede indagar en los métodos de financiamiento. En este caso, se asume una inversión propia y la de un préstamo. El monto a financiar es de \$32,401.77, y la tasa de interés a utilizar es del 10% (Banco Bolivariano, 2019). Siendo así, los pagos anuales serán de \$8,547.51. En el apéndice H se tiene la tabla de amortización. Cabe destacar que el monto a financiar es el 40% del total de la inversión.

Tabla 25. Tabla de financiamiento.

<b>Tabla de financiamiento</b>			
Total	\$	81.004,43	
Deuda	40,00%	\$	32.401,77
Tasa interés	10,00%		
Tiempo	5		
Pago	\$	8.547,51	

Fuente: Elaboración propia.

### **Estados financieros proyectados**

Conociendo la información referente a los ingresos, los egresos y demás costos, para analizar la rentabilidad del proyecto, es necesario elaborar los estados financieros (Apéndice I). En estos se resumen todos los egresos vistos previamente, y se adiciona un costo indirecto adicional del 3% en base al gasto en personal, el 15% de participación de trabajadores, y el 22% de impuesto a la renta. Cabe destacar que el costo adicional del 3% no debe ser confundido con la tasa de costos indirectos del plan de producción del 5%.

Tabla 26. Estado de pérdidas y ganancias.

ESTADO PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos</b>	\$ 126.962,81	\$ 139.659,09	\$ 153.625,00	\$ 168.987,50	\$ 185.886,25
<b>Egresos</b>	\$ 97.022,27	\$ 102.094,36	\$ 104.478,38	\$ 103.857,26	\$ 107.587,35
<b>G. ventas</b>	\$ 50.785,13	\$ 53.031,48	\$ 54.806,43	\$ 57.011,72	\$ 59.273,56
Insumos	\$ 31.796,50	\$ 33.141,26	\$ 34.589,33	\$ 36.083,52	\$ 37.596,01
Personal de ventas	\$ 17.398,80	\$ 18.233,15	\$ 18.487,63	\$ 19.124,02	\$ 19.797,75
Costos indirectos	\$ 1.589,83	\$ 1.657,06	\$ 1.729,47	\$ 1.804,18	\$ 1.879,80
<b>G. administrativos</b>	\$ 45.032,55	\$ 47.767,02	\$ 48.275,71	\$ 45.338,87	\$ 46.685,65
Arriendo	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Personal	\$ 32.731,60	\$ 35.386,43	\$ 35.880,30	\$ 37.115,40	\$ 38.422,96
Depreciación	\$ 9.519,00	\$ 9.519,00	\$ 9.519,00	\$ 5.310,00	\$ 5.310,00
Otros	3% \$ 981,95	\$ 1.061,59	\$ 1.076,41	\$ 1.113,46	\$ 1.152,69
<b>Gastos exportación</b>	\$ 1.204,60	\$ 1.295,86	\$ 1.396,25	\$ 1.506,67	\$ 1.628,14
<b>U. Operacional</b>	\$ 29.940,54	\$ 37.564,73	\$ 49.146,62	\$ 65.130,25	\$ 78.298,90
Gastos financieros	\$ 3.240,18	\$ 2.709,44	\$ 2.125,64	\$ 1.483,45	\$ 777,05
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	\$ 26.700,36	\$ 34.855,29	\$ 47.020,98	\$ 63.646,80	\$ 77.521,86
Participación	\$ 4.005,05	\$ 5.228,29	\$ 7.053,15	\$ 9.547,02	\$ 11.628,28
Trabajadores (15%)					
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	\$ 22.695,31	\$ 29.626,99	\$ 39.967,83	\$ 54.099,78	\$ 65.893,58
Impuesto a la renta (22%)	\$ 4.992,97	\$ 6.517,94	\$ 8.792,92	\$ 11.901,95	\$ 14.496,59
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 17.702,34</b>	<b>\$ 23.109,06</b>	<b>\$ 31.174,91</b>	<b>\$ 42.197,83</b>	<b>\$ 51.396,99</b>

Fuente: Elaboración propia.

El primer análisis para determinar la rentabilidad del proyecto es elaborar el flujo del inversionista y del proyecto respectivamente. En el apéndice J se pueden encontrar ambos flujos. En la tabla 27 se muestra el valor actual neto y la TIR de ambos flujos. Como se puede notar, el proyecto resulta lucrativo para el inversionista, ya que su TIR es mayor a la tasa de descuento. En este caso se tomó una tasa de descuento del 12% dado que esa es la rentabilidad promedio de otras inversiones (Banco Central del Ecuador, 2019). Tras medir los flujos de los futuros ingresos, egresos y descontar la inversión inicial, se obtiene un VAN positivo de \$36.463,99 y \$68.865,76 tanto para el flujo del proyecto como para el del inversionista.

Tabla 27. Análisis flujo del inversionista y del proyecto.

Flujo del Proyecto		Flujo del Inversionista	
Tasa de descuento	12,00%	Tasa de descuento	12,00%
Valor actual neto	\$ 36.463,99	Valor actual neto	\$ 68.865,76
<b>Tasa interna de Retorno</b>	<b>25,76%</b>	<b>Tasa interna de Retorno</b>	<b>49,02%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Existe una diversidad de indicadores a analizar para medir la rentabilidad del proyecto. Para el proyecto se analizan principalmente los de rentabilidad (ver tabla 28).

Tabla 28. Indicadores

Periodo	Indicadores financieros				
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Rentabilidad</b>					
Return over assets	0,19	0,21	0,23	0,25	0,24
Margen Operacional	0,24	0,27	0,32	0,39	0,42
Rentabilidad Neta de Ventas	0,14	0,17	0,20	0,25	0,28
Rentabilidad Oper. del Patrimonio	0,45	0,42	0,41	0,40	0,37
Rentabilidad Financiera	0,27	0,26	0,26	0,26	0,24

Analizando el ROA, se tiene que varía entre 0.19 y 0.25, durante los años de análisis. Este indicador mide la capacidad de los activos de una empresa para generar beneficios por ellos mismos. Este indicador resulta positivo pero no es tan favorable dado que de acuerdo a la Superintendencia de compañías, las industrias manufactureras tienen un valor de 0.88 (Superintendencia de compañías, 2019).

Así mismo el margen operacional ayuda a analizar la capacidad que tiene una empresa de producir ganancias, antes de impuestos, intereses o gastos extraordinarios. El indicador obtenido varía entre 0.23 y 0.42 en el último año de análisis. En comparación los valores entregados por la Superintendencia de compañías, que es de 0.27, la empresa tiene un correcto desempeño debido a que no paga un valor elevado en intereses u otros gastos extraordinarios.



## Conclusiones

- Países Bajos cuenta con cimientos sólidos para la incursión de un producto ecológico. El marco legal y social existente, no solo sustentan la comercialización de productos verdes, sino que también la promueven.
- El mercado de la partida estudiada, demuestra tener un incremento considerable a lo largo del tiempo, esto indicaría que existe una creciente demanda que aún no ha sido detectada por los competidores internacionales, lo cual convierte a Países Bajos en un destino atractivo.
- El producto a ofrecer, atiende claramente las necesidades del tipo de consumidor seleccionado. La correcta segmentación del mercado, provoca que la empresa conozca de una manera acertada la demanda pronosticada para la elaboración de sus análisis.
- El producto ofrecido en base a hojas de banano cuenta con un proceso sencillo para ofrecer al mercado 8 diferentes SKU's. El estudio de precios realizados demostró que no hay una diferencia marcada entre los platos medianos y grandes, pero si existe la diferencia entre las diferentes presentaciones por unidades.
- La evaluación financiera del proyecto obtuvo que el proyecto resulta ser económica viable al largo plazo. La marca Mulu, puede ser lanzada al mercado y obtener réditos a partir de su primer año de operación.

### Recomendaciones

- Buscar un soporte para la tasa de recompra, el proyecta utiliza una tasa de 4, pero se debe buscar un soporte no solo técnico sino en base a la competencia.
- Ampliar la búsqueda de los precios y costos para la elaboración de la matriz de riesgos. El análisis realizado es en base a un estudio académico, sin embargo, se puede realizar una investigación de campo con productos similares con las diferentes organizaciones como exportadoras, importadoras en Países Bajos, entre otros.
- Investigar más a profundidad los exámenes químicos de residuos. Los estudios se realizaron con laboratorios nacionales, sin embargo, se pueden obtener certificaciones internacionales que avalen el producto.
- Creación de una política empresarial. Una mala gestión del personal no solo provoca costos elevados en las organizaciones, sino que también genera riesgos que impiden la consecución de los objetivos, completar el proyecto con esta política fortalecerá a la compañía ante los riesgos, como el bajo rendimiento del personal.
- Para mejorar el ROA, es recomendable aumentar el nivel de ingresos, o a su vez buscar más opciones de maquinarias, en cualquiera de los dos casos, el indicador deberá de subir para igualar al mercado.

## Bibliografía

AEBE. (2018). *Recursos*. Obtenido de Recursos: <http://www.aebe.com.ec/>

Amazon. (12 de 05 de 2019). *Amazon products*. Obtenido de Amazon products:

<https://www.amazon.com/>

Ballou, R. H. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson.

Banco Bolivariano. (2019). *Simulador de credito*. Obtenido de Banca personas:

<https://www.bolivariano.com/simuladores/simulador-oficina>

Banco Central del Ecuador. (04 de 2019). *Publicaciones*. Obtenido de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/ultimas-publicaciones>

Banco de ideas. (2015). *Proyectos*. Obtenido de

<http://bancodeideas.gob.ec/proyecto/view?data=aWQ9NzI3MQ%3D%3D>

Banco mundial. (2018). *Proyectos*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/>

Banco Santander. (04 de 2019). *Establecerse en el extranjero*. Obtenido de Santander Trade

Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/paises-bajos/entorno-legal>

Bhasin, H. (17 de 12 de 2017). *Marketing 91*. Obtenido de Marketing 91:

<https://www.marketing91.com/marketing-mix-bentley/>

Bpo Centro de Comercio. (12 de 05 de 2018). *Bpo*. Obtenido de Sello Verde:

<http://bpocentrodecomercio.blogspot.com/2018/05/sello-verde-una-etiqueta-que-marca-la.html>

Business Insider. (9 de 05 de 2019). *Ámsterdam no quiere más turistas: los Países Bajos dejarán de promocionar sus principales destinos para reducir el número de visitas*.

Obtenido de Business Insider España: <https://www.businessinsider.es/paises-bajos-no-promocionara-destinos-rebajar-turismo-418275>

Carrasco, J. B. (2009). *Gestión de procesos con Responsabilidad Social*. Santiago de Chile:

Editorial Evolución S.A.

Colín, J. (2008). *Contabilidad de costos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Datamark Inc. (08 de 2016). *Insights*. Obtenido de Transport & logistics:

<https://insights.datamark.net/>

EAE Business School. (2016). *Formación a distancia*. Obtenido de Contenidos del alumno:

<https://www.eaprogramas.es>

Eco inventos. (19 de 05 de 2019). *Bolsas biodegradables aún intactas después de 3 años enterradas o en el mar*. Obtenido de <https://ecoinventos.com/bolsas-biodegradables-no-desaparecen/>

Ecologistas en acción. (2019). *Informes*. Obtenido de Informes:

<https://www.ecologistasenaccion.org/publicaciones/informes/>

Economipedia. (2015). *Diccionario*. Obtenido de

<http://economipedia.com/definiciones/organizacion-mundial-comercio-omc.html>

El comercio. (16 de 12 de 2018). *El Puerto de Aguas Profundas de Posorja operará en agosto del 2019*. Obtenido de El Puerto de Aguas Profundas de Posorja operará en agosto del 2019:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/puerto-aguas-profundas-posorja-guayaquil.html>

El Telegrafo. (07 de 10 de 2018). *Ecuador reabre su embajada en Holanda para "abrirse al mundo", según cónsul*. Obtenido de Política:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/ecuador-holanda-embajada>

El Telégrafo. (30 de 04 de 2019). *Ecuador aplica instrumento que agiliza trámites aduaneros*. Obtenido de Economía:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-agiliza-tramites-aduaneros>

El Telégrafo. (13 de 05 de 2019). *Ecuador y Países Bajos suscriben acuerdo para promover inversiones*. Obtenido de Política: Ecuador y Países Bajos suscriben acuerdo para promover inversiones

El universo. (16 de 04 de 2018). *Platos elaborados con hojas de bijao para reemplazar los desechables*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/16/nota/6716535/platos-elaborados-hojas-bijao-reemplazar-desechables>

El Universo. (21 de 04 de 2019). *Ecuador tiene baja nota en acceso y uso de servicios financieros*. Obtenido de Ecuador tiene baja nota en acceso y uso de servicios financieros: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/04/21/nota/7294931/ecuador-tiene-baja-nota-acceso-uso-servicios-financieros>

Embajada de Ecuador en Holanda. (2016). *Estudio de oportunidades comerciales entre Ecuador y Holanda*. Obtenido de Estudio de oportunidades comerciales entre Ecuador y Holanda: <http://www.embassyecuador.eu/site/images/descargas/studio-oportunidades-comerciales-ecuador-paises-bajos.pdf>

EOM. (09 de Mayo de 2019). *Partidos verdes en Europea: El rebrote de los ecologistas*. Obtenido de Política y Sociedad: <https://elordenmundial.com/partidos-verdes-en-europa/>

Escuela SM. (2018). *Escuela SM*. Obtenido de Escuela SM: [https://escuelasm.ec/login\\_alumnos/recursos/](https://escuelasm.ec/login_alumnos/recursos/)

Estruct Plan. (2016). *Producciones internacionales*. Obtenido de Reforma de política ambiental en Países Bajos: <https://estrucplan.com.ar/producciones/p-internacional/12-reforma-de-la-politica-medioambiental-para-el-entorno-vital/>

Euromonitor. (08 de 09 de 2016). *Spending Habits of Global Mid-Lifers and Impact on Consumer Markets*. Obtenido de Spending Habits of Global Mid-Lifers and Impact on Consumer Markets: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (10 de 2017). *Consumer types of the world*. Obtenido de Consumer types of the world:

[http://www.portal.euromonitor.com/portal/magazine/index?PageTypeId=2&MenuCode=272&PageId=267&ImageUrl=%2Ficons%2Fconsumers%2Flifestyles\\_20px\\_black-02.png&Title=Lifestyles](http://www.portal.euromonitor.com/portal/magazine/index?PageTypeId=2&MenuCode=272&PageId=267&ImageUrl=%2Ficons%2Fconsumers%2Flifestyles_20px_black-02.png&Title=Lifestyles)

Euromonitor. (06 de 08 de 2018). *Consumer Lifestyles in the Netherlands*. Obtenido de Country Report: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (20 de 08 de 2018). *Households in the Netherlands*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (2019). *Economies and Consumers Quarterly Data*. Obtenido de Economies and Consumers Quarterly Data:

<http://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>

Euromonitor. (04 de 2019). *Homewares in Netherlands*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (02 de 2019). *Internet Retailing in the Netherlands*. Obtenido de Country report: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (12 de 05 de 2019). *Market sizes Data*. Obtenido de Paper Tableware market size of Netherlands:

<http://www.portal.euromonitor.com/portal/StatisticsEvolution/index>

Expat. (2018). *Dutch tax system & Taxes in the Netherlands*. Obtenido de Dutch tax system & Taxes in the Netherlands: <https://www.iamexpat.nl/expat-info/taxation/dutch-tax-system>

Explora Holanda. (07 de 2019). *Blog*. Obtenido de <https://www.exploraholanda.com>

Gestiopolis. (06 de 2019). *Product Mix*. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-producto-el-product-mix/>

- Hofstede Insights. (2019). *Compare countries*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hosteleria Ecuador. (2016). *Soy responsable - devuelvo vida a la tierra*. Obtenido de <https://hosteleriaecuador.com/empaque-verde/>
- India times. (03 de 01 de 2017). *News*. Obtenido de World:  
<https://www.indiatimes.com/news/world/german-company-produces-plates-out-of-fresh-green-leaves-will-ship-them-all-over-the-world-268701.html>
- Instituto Neerlandés para la Democracia Multipartidaria. (2008). *Reseña del Sistema Político Neerlandés*. La Haya: NIMD Centro de Conocimiento.
- International Labour Organization. (2019). *Key indicators of the labour market*. Obtenido de Database:  
[https://www.ilo.org/ilostat/faces/wcnav\\_defaultSelection;ILOSTATCOOKIE=u4YQYZVyi0xvNnjpvQTnFOAMaDo1ks5BjfiLiibL4TMMC2GgixN-!595095360?\\_afLoop=238745348136689&\\_afWindowMode=0&\\_afWindowId=nu1l#!%40%40%3F\\_afWindowId%3Dnull%26\\_afLoop%3D238745348136689%26](https://www.ilo.org/ilostat/faces/wcnav_defaultSelection;ILOSTATCOOKIE=u4YQYZVyi0xvNnjpvQTnFOAMaDo1ks5BjfiLiibL4TMMC2GgixN-!595095360?_afLoop=238745348136689&_afWindowMode=0&_afWindowId=nu1l#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D238745348136689%26)
- International Trade Center. (2019). *Market Acces Map*. Obtenido de Market Acces Conditions:  
<https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=528&partner=218&product=482369&level=6>
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. Mexico: Pearson Education.
- Judd, D. (1969). *Ensayo sobre la teoría del color de Goethe*. Londres.
- Klaric, J. (2016). *Neuroventas: una ciencia nueva para vender más hablando menos*. Lima: Biia Lab.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Recuperado el 5 de Marzo de 2016

- Leaf Republic. (2019). *Leaf Republic*. Obtenido de <https://www.leaf-republic.com/#technologie>
- Lebreton, L., Slat, B., & Ferrari, F. (2018). *Evidence that the Great Pacific Garbage Patch is rapidly accumulating plastic*. Scientific Reports. Obtenido de <https://www.nature.com/articles/s41598-018-22939-w>
- Linguee. (06 de 06 de 2019). *Diccionario neerlandes-español*. Obtenido de <https://www.linguee.es/espanol-neerlandes>
- National Geographic. (28 de 02 de 2019). *Estrategias ambientalistas para librar a los océanos de los residuos plásticos*. Obtenido de Medio ambiente: <https://www.nationalgeographicla.com/medio-ambiente/2018/02/campana-contra-el-uso-de-sorbetes>
- Novoa, J. (2014). Estrategias de marketing ecologico en cadenas minoristas. *Revista Unisimon*. Obtenido de <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/download/481/469>
- Pitchbook. (2017). *Profile review*. Obtenido de <https://pitchbook.com/profiles/company/149295-97>
- Proecuador. (20 de Octubre de 2010). *Proecuador*. Obtenido de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. California: Wiley.
- Runasimi. (2019). *Diccionario Quechua*. Obtenido de <http://www.runasimi.org/cgi-bin/dict.cgi?LANG=es>
- Superintendencia de compañías. (04 de 2019). *Consulta*. Obtenido de Indicadores financieros: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffol](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffol)



der%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%20Tax and trade Bureau. (06 de 2019). *International Affairs Resources for the Netherlands*.

Obtenido de Netherlands:

<https://www.ttb.gov/itd/netherlands.shtml#REQUIREMENTS>

Telesur. (2019). *Telesur Noticias*. Obtenido de Telesur Noticias:

<https://www.telesurtv.net/news/excanciller-ecuador-denuncia-persecucion-politica-20190419-0006.html>

The Guardian. (6 de 05 de 2019). *'We must act now': Netherlands tries to control tourism boom*. Obtenido de <https://www.theguardian.com/world/2019/may/06/we-must-act-now-netherlands-tries-to-control-tourism-boom>

Thompson, I. (Agosto de 2005). *Promo Negocios*. Obtenido de Promo Negocios:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definicion-concepto.htm>

Todd, V. (2012). *The U.N. Convention on Contracts for the International Sale of Goods*. U.S. Department of Commerce. Washington: Office of the Chief Counsel for International Commerce. Obtenido de

<https://web.archive.org/web/20070505032243/http://www.osec.doc.gov/ogc/occic/cisg.htm>

Trade map. (2018). *Importaciones y exportaciones*. Obtenido de Importaciones y exportaciones:

<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

UNEP. (2018). *Single use plastics*. Obtenido de A roadmap for sustainability:

[https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25496/singleUsePlastic\\_sustainability.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25496/singleUsePlastic_sustainability.pdf?isAllowed=y&sequence=1)

United Nations. (2011). *United Nations commission on international trade law*. Obtenido de

United Nations commission on international trade law:

<http://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/sales/cisg/V1057000-CISG-s.pdf>

United Nations. (29 de 05 de 2019). *United Nations Treaty Collection*. Obtenido de

International Trade and Development:

[https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=X-10&chapter=10&lang=en](https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=X-10&chapter=10&lang=en)

Yale Center for Environmental Law & Policy. (2018). *2018 Enviromental Perfom Index*.

Obtenido de Global metrics for the environment:

<https://epi.envirocenter.yale.edu/downloads/epi2018policymakerssummaryv01.pdf>

## Apéndice

Apéndice A. Población ocupada en Países Bajos (International Labour Organization, 2019).

	Me	P	P	P	P
s	O 217	O 2018	O 2019	O 2020	
ro	Ene	8	8.	8.	8.
		.420,8	637,4	772,2	886,3
rero	Feb	8	8.	8.	8.
		.496,0	647,5	926,8	972,7
rzo	Ma	8	8.	8.	8.
		.566,6	758,9	896,6	954,5
il	Abr	8	8.	8.	8.
		.586,7	654,4	865,8	942,2
yo	Ma	8	8.	8.	9.
		.485,2	673,6	943,5	017,7
io	Jun	8	8.	8.	9.
		.617,6	797,1	981,8	046,0
o	Juli	8	8.	8.	9.
		.565,3	933,1	999,6	056,2
osto	Ag	8	8.	8.	9.
		.635,3	795,3	997,2	064,6
tiembre	Sep	8	8.	9.	9.
		.597,3	708,6	014,4	068,7
ubre	Oct	8	8.	8.	9.
		.637,4	823,2	951,5	024,4
viembre	No	8	8.	9.	9.
		.582,3	905,6	017,5	055,1
iembre	Dic	8	8.	8.	9.
		.677,8	966,7	989,8	056,7

Apéndice B. Indicadores socio-económicos de Países Bajos (Euromonitor, 2019).

Category	Unit	013	014	015	016	017	018
Employment Rate	% of working age 15-64 population	3,2	2,5	3,1	3,9	4,9	6,4
Male Employment Rate	% of working age 15-64 male population	7,6	7,3	7,7	8,4	9,1	0,6
Female Employment Rate	% of working age 15-64 female population	8,6	7,6	8,5	9,4	0,7	2,2
Youth Employment Rate	% of working age 15-24 population	9,8	8,3	9,9	0,1	1,6	3,2
Employment in Agriculture,	% of employed population	,1	,3	,3	,2	,3	,3

Hunting, Forestry and Fishing							
Employment in Mining and Quarrying;	% of employed population	1,5	1,5	1,7	1,8	1,7	1,8
Manufacturing; Electricity, Gas and Water Supply							
Employment in Mining and Quarrying	% of employed population	,1	,1	,2	,1	,1	,1
Employment in Manufacturing	% of employed population	0,9	0,9	1,0	1,2	1,1	1,2
Employment in Electricity, Gas and Water Supply	% of employed population	,5	,5	,5	,5	,5	,5
Employment in Construction	% of employed population	,4	,2	,2	,1	,2	,2
Employment in Wholesale and Retail Trade; Repair of Motor Vehicles, Personal and Household Goods; Hotels and Restaurants; Transport, Storage and Communications	% of employed population	5,8	6,0	6,1	6,4	6,7	6,8
Employment in Wholesale and Retail Trade; Repair of Motor Vehicles, Motorcycles, Personal and Household Goods	% of employed population	6,1	6,3	6,1	6,1	6,2	6,2
Employment in Hotels and Restaurants	% of employed population	,1	,3	,6	,6	,7	,8
Employment in Transport, Storage and Communications	% of employed population	,6	,4	,4	,7	,8	,8
Employment in Financial Intermediation; Real Estate, Renting and	% of employed population	8,6	9,1	9,1	9,1	9,0	9,1

Business Activities							
Employment in Financial Intermediation	% of employed population	,9	,0	,8	,7	,6	,6
Employment in Real Estate, Renting and Business Activities	% of employed population	5,7	6,1	6,3	6,3	6,4	6,5
Employment in Public Administration and Defence; Education; Health; Community, Social and Personal Service Activities; Other Activities	% of employed population	6,6	6,0	5,6	5,4	5,2	5,0
Employment in Public Administration and Defence, Compulsory Social Security	% of employed population	,6	,5	,3	,2	,4	,4
Employment in Education	% of employed population	,1	,0	,1	,1	,0	,0
Employment in Health and Social Work	% of employed population	7,7	7,3	7,0	6,9	6,5	6,3
Employment in Other Community, Social and Personal Service Activities	% of employed population	,2	,2	,2	,2	,1	,1
Employment in Activities of Households, Extraterritorial Organizations and Undefined Sectors	% of employed population	,1	,1	,1	,1	,1	,1
Employers	000	20,3	25,5	17,6	38,5	40,9	52,5
Employment by Job Tenure [<1 month]	% of employed population	,6	,7	,1	,3	,4	,5
Employment by Job Tenure [1 to <6 months]	% of employed population	,1	,4	,8	,2	,4	,6
Employment by Job Tenure [6 to <12 months]	% of employed population	,1	,0	,5	,0	,4	,7
Employment	% of employed						

nt by Job Tenure [1 to <3 years]	population	3,5	2,8	2,5	2,1	1,9	1,7
nt by Job Tenure [3 to <5 years]	Employment % of employed population	2,3	2,0	1,5	0,7	0,5	0,2
nt by Job Tenure [5 to <10 years]	Employment % of employed population	1,0	1,5	1,0	1,2	0,9	0,8
nt by Job Tenure [10 years and over]	Employment % of employed population	9,5	9,6	9,5	9,4	9,5	9,4
Households by Economic Status of Head of Household [Employer and Self-Employed]	000	.015,7	.043,4	.067,2	.079,7	.124,9	.157,1
Gross Income from Employment	EUR million	14.634,5	18.766,5	20.973,4	30.817,1	43.010,3	56.392,2

Apéndice C.. Participantes del acuerdo de Marrakech

<b>Estado Parte</b>	<b>Firma del Tratado</b>
Afganistán	28 de junio de 2013
Alemania	20 de junio de 2014
Argentina	21 de mayo de 2014
Australia	23 de junio de 2014
Austria	25 de junio de 2014
Bosnia y Herzegovina	28 de junio de 2013
Bostwana	Adhesión: 5 de octubre de 2016
Brasil	28 de junio de 2013
Burkina Faso	28 de junio de 2013
Burundi	28 de junio de 2013
Bélgica	25 de junio de 2013
Camboya	28 de junio de 2013
Camerún	28 de junio de 2013
Canadá	Adhesión: 30 de junio de 2016
Chad	28 de junio de 2013
Chile	28 de junio de 2013
China	28 de junio de 2013
Chipre	28 de junio de 2013
Colombia	28 de junio de 2013
Comoras	28 de junio de 2013

Congo	28 de junio de 2013
Costa Rica	28 de junio de 2013
Cote d'Ivoire	28 de junio de 2013
Dinamarca	28 de junio de 2013
Djibouti	28 de junio de 2013
Ecuador	8 de mayo de 2014
El Salvador	11 de octubre de 2013
Emiratos Árabes Unidos	Adhesión: 15 de octubre de 2014
Eslovenia	16 de mayo de 2014
Estados Unidos de América	2 de octubre de 2013
Etiopía	28 de junio de 2013
Federación de Rusia	Adhesión: 8 de febrero de 2018
Finlandia	20 de junio de 2014
Francia	30 de abril de 2014
Ghana	28 de junio de 2013
Grecia	30 de abril de 2014
Guatemala	2 de junio de 2014
Guinea	28 de junio de 2013
Haití	28 de junio de 2013
Honduras	Adhesión: 29 de marzo de 2017
India	Adhesión: 29 de marzo de 2017
Indonesia	24 de septiembre de 2013
Irán (República Islámica del)	27 de junio de 2014
Israel	Adhesión: 21 de marzo de 2016
Jordania	28 de junio de 2013
Kenya	28 de junio de 2013
Kirguistán	Adhesión; 15 de mayo de 2017
Liberia	Adhesión: 6 de octubre de 2016
Lituania	27 de septiembre de 2013
Luxemburgo	28 de junio de 2013
Líbano	28 de junio de 2013
Malawi	Adhesión: 14 de julio de 2017
Malí	28 de junio de 2013
Marruecos	28 de junio de 2013
Mauricio	28 de junio de 2013
Mauritania	28 de junio de 2013
Mongolia	28 de junio de 2013

---

Mozambique	22 de agosto de 2013
México	25 de junio de 2014
Namibia	12 de agosto de 2013
Nepal	28 de junio de 2013
Nigeria	28 de junio de 2013
Noruega	20 de junio de 2014
Panamá	28 de junio de 2013
Paraguay	28 de junio de 2013
Perú	28 de junio de 2013
Polonia	24 de junio de 2014
Reino Unido	28 de junio de 2013
República	28 de junio de 2013
Centroafricana	
República Popular Democrática de	28 de junio de 2016
Corea	
República de Corea	26 de junio de 2013
República de	28 de junio de 2013
Moldavia	
República Árabe	22 de noviembre de 2013
Siria	
San Vicente y las Granadinas	Adhesión: 5 de septiembre de 2016
Santa Sede	28 de junio de 2013
Santo Tomé y Príncipe	28 de junio de 2013
Senegal	28 de junio de 2013
Sierra Leona	28 de junio de 2013
Singapur	Adhesión: 30 de marzo de 2015
Sri Lanka	Adhesión: 5 de octubre de 2016
Sudán	28 de junio de 2013
Suiza	28 de junio de 2013
Togo	28 de junio de 2013
Turquía	1 de noviembre de 2013
Túnez	28 de junio de 2013
Uganda	28 de junio de 2013
Unión Europea	30 de abril de 2014
Uruguay	28 de junio de 2013
Zimbabwe	2 de octubre de 2013

---

Apéndice D. Países firmantes del Convenio de Vienna (United Nations, 2019).

A fecha 2018, estos 89 países que han firmado el Convenio de Vienna





<b>nt</b>	<b>Participa ature</b>	<b>Sign</b>	<b>Ratification, Acceptance(A), Approval(AA), Accession(a), Succession(d)</b>
	Albania		13 May 2009 a
	Argentina		19 Jul 1983 a
	Armenia		2 Dec 2008 a
	Australia		17 Mar 1988 a
		11	
	Austria	Apr 1980	29 Dec 1987
	Azerbaija		
n			3 May 2016 a
	Bahrain		25 Sep 2013 a
	Belarus		9 Oct 1989 a
	Belgium		31 Oct 1996 a
	Benin		29 Jul 2011 a
	Bosnia		
and			
	Herzegovina 3		12 Jan 1994 d
	Brazil		4 Mar 2013 a
	Bulgaria		9 Jul 1990 a
	Burundi		4 Sep 1998 a
	Cameroo		
n			11 Oct 2017 a
	Canada		23 Apr 1991 a
	Chile	11	7 Feb 1990

	Apr 1980	
	30	
China	Sep 1981	11 Dec 1986 AA
Colombia		10 Jul 2001 a
Congo		11 Jun 2014 a
Costa		
Rica		12 Jul 2017 a
Croatia 3		8 Jun 1998 d
Cuba		2 Nov 1994 a
Cyprus		7 Mar 2005 a
Czech		
Republic 4		30 Sep 1993 d
Democrat		
ic People's		
Republic of		
Korea		27 Mar 2019 a
	26	
Denmark	May 1981	14 Feb 1989
Dominica		
n Republic		7 Jun 2010 a
Ecuador		27 Jan 1992 a
Egypt		6 Dec 1982 a
El		
Salvador		27 Nov 2006 a
Estonia		20 Sep 1993 a

Fiji		7 Jun 2017 a
	26	
Finland	May 1981	15 Dec 1987
	27	
France	Aug 1981	6 Aug 1982 AA
Gabon		15 Dec 2004 a
Georgia		16 Aug 1994 a
Germany	26	
5, 6, 7	May 1981	21 Dec 1989
	11	
Ghana	Apr 1980	
Greece		12 Jan 1998 a
Guinea		23 Jan 1991 a
Guyana		25 Sep 2014 a
Honduras		10 Oct 2002 a
	11	
Hungary	Apr 1980	16 Jun 1983
Iceland		10 May 2001 a
Iraq		5 Mar 1990 a
Israel		22 Jan 2002 a
	30	
Italy	Sep 1981	11 Dec 1986
Japan		1 Jul 2008 a
Kyrgyzsta		
n		11 May 1999 a

	Latvia		31 Jul 1997 a
	Lebanon		21 Nov 2008 a
		18	
	Lesotho	Jun 1981	18 Jun 1981
	Liberia		16 Sep 2005 a
	Liechtens		
tein			30 Apr 2019 a
	Lithuania		18 Jan 1995 a
	Luxembo		
urg			30 Jan 1997 a
	Madagasc		
ar			24 Sep 2014 a
	Mauritani		
a			20 Aug 1999 a
	Mexico		29 Dec 1987 a
	Mongolia		31 Dec 1997 a
	Monteneg		
ro 8			23 Oct 2006 d
	Netherlan	29	
ds 6, 9	May 1981		13 Dec 1990 A
	New		
Zealand 10			22 Sep 1994 a
	North		
Macedonia 3			22 Nov 2006 d
	Norway	26	20 Jul 1988

	May 1981	
Paraguay		13 Jan 2006 a
Peru		25 Mar 1999 a
	28	
Poland	Sep 1981	19 May 1995
Republic of Korea		17 Feb 2004 a
Republic of Moldova		13 Oct 1994 a
Romania		22 May 1991 a
Russian Federation		16 Aug 1990 a
San Marino		22 Feb 2012 a
Serbia	3	12 Mar 2001 d
	11	
Singapore	Apr 1980	16 Feb 1995
Slovakia		
4		28 May 1993 d
Slovenia		
3		7 Jan 1994 d
Spain		24 Jul 1990 a
St. Vincent and the Grenadines		12 Sep 2000 a

State of		
Palestine		29 Dec 2017 a
	26	
Sweden	May 1981	15 Dec 1987
Switzerla		
nd		21 Feb 1990 a
Syrian		
Arab Republic		19 Oct 1982 a
Turkey		7 Jul 2010 a
Uganda		12 Feb 1992 a
Ukraine		3 Jan 1990 a
United		
States of	31	
America	Aug 1981	11 Dec 1986
Uruguay		25 Jan 1999 a
Uzbekista		
n		27 Nov 1996 a
Venezuel		
a (Bolivarian	28	
Republic of)	Sep 1981	
Viet Nam		18 Dec 2015 a
Zambia		6 Jun 1986 a

---

Ghana y Venezuela han firmado la Convención, pero no la han ratificado.

### Apéndice E. Preguntas para empresa plantadora de banano.

La visita fue realizada en la finca 5 hermanos ubicada en la parroquia de Guare, provincia de Los Ríos. Hoy en día, el fundador de la finca es el Sr. Victor Guerrero Saa y su hijo el Ing. Agropecuario William Guerrero tienen más de 40 años de experiencia en el sector bananero.



1. Indicar los pesticidas que se usan con su nombre científico, cantidad que se usa por hectárea y cada cuanto tiempo. ¿Existe manera de cambiarlos?

Nombre	Ingrediente activo	Lts/Ha
Vollex	Fenpropimorf	1 lt
Dithane	Mancozeb	2 lt
Bravo	Clorotalonil	1.5 lt
Silvacur	Tebuconazole	0.5 lt
Siganex	Pyrimethanil	0.5 lt
Sico	Difenoconazol	0.4 lt
Seeker	Fenpropinsin	0.6 lt
Opal	Epoconazol	1.25 lt
Aceite agricola		

2. Tiempo de reemplazo de las plantas de banano, y bajo qué motivos se realiza esto.

¿Qué se hace con las plantas que desechan?

Las plantas de banano se cortan una vez se cosecha el fruto, es decir cada 12 semanas.

Las hojas son dejadas en el suelo como abono, pero la mayoría de nutrientes se concentran en el tallo.



3. ¿De acuerdo a su experiencia, cual es el tiempo de vida de las hojas de banano?

Las hojas pueden durar en el piso hasta más de 15 días, el proceso de descomposición es lento.

4. ¿Cómo es el proceso de descomposición de la hoja?

Etapa 1 / Etapa 2 / Etapa 3



5. Área promedio de una hoja de banano y cuantas hojas aproximadamente se tienen por planta.

Las medidas promedio son 229 cms de largo por 90 de ancho.

6. Que facilidades de acceso existen en la plantación para sacar las hojas de banano. Se tendría que acceder en camiones, camionetas, carretas, etc.

Existen caminos que dividen aproximadamente cada 5 hectáreas, el acceso dentro de estas 5 hectáreas es limitado, pero se cuenta con los rieles para la transportación de los racimos.



Apéndice F. Hoja en descomposición.



Acceptable



No acceptable

#### Apéndice G. Costos detallados del personal en los 5 años.

Personal	Sueldo	Sueldo Anual	Decimo tercero	Decimo cuarto	less	Total 2020	vacaciones	F. reservas	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Gerente	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 1.100,00	\$ 396,00	\$	1.471,80	\$ 16.167,80	\$ 1.100,00	\$ 17.492,64	\$ 17.736,77	\$ 18.347,32	\$ 18.993,69
Operario 1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 396,00	\$	535,20	\$ 6.131,20	\$ 400,00	\$ 6.616,24	\$ 6.708,58	\$ 6.939,51	\$ 7.183,98
Operario 2	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 396,00	\$	535,20	\$ 6.131,20	\$ 400,00	\$ 6.616,24	\$ 6.708,58	\$ 6.939,51	\$ 7.183,98
Asistente contabilidad y RRHH	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 396,00	\$	669,00	\$ 7.565,00	\$ 500,00	\$ 8.170,01	\$ 8.284,04	\$ 8.569,20	\$ 8.871,08
Asistente ventas 1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 396,00	\$	802,80	\$ 8.998,80	\$ 600,00	\$ 9.723,78	\$ 9.859,49	\$ 10.198,88	\$ 10.558,19
Total	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	\$ 3.000,00	\$	\$	4.014,00	\$ 45.374,00	\$ 3.000,00	\$ 49.003,86	\$ 49.687,78	\$ 51.398,18	\$ 53.208,91

#### Apéndice H. Tabla de amortización.

Tabla de amortización				
Año	Capital	Interés	Pago	Saldo K
2019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.401,77
2020	\$ 5.307,33	\$ 3.240,18	\$ 8.547,51	\$ 27.094,44
2021	\$ 5.838,06	\$ 2.709,44	\$ 8.547,51	\$ 21.256,38
2022	\$ 6.421,87	\$ 2.125,64	\$ 8.547,51	\$ 14.834,51
2023	\$ 7.064,05	\$ 1.483,45	\$ 8.547,51	\$ 7.770,46
2024	\$ 7.770,46	\$ 777,05	\$ 8.547,51	\$ -

#### Apéndice I. Estados Financieros

Estado de Flujo de Efectivo						
Período	al 31 dic 2019	al 31 de dic 2020	al 31 de dic 2021	al 31 de dic 2022	al 31 de dic 2023	al 31 de dic 2024
Ingresos		\$ 101.310,34	\$ 111.441,37	\$ 122.585,51	\$ 134.844,06	\$ 148.328,47
Egresos		\$ 98.629,98	\$ 103.019,82	\$ 105.481,14	\$ 104.931,56	\$ 108.724,29
		\$ <b>2.680,36</b>	\$ <b>8.421,55</b>	\$ <b>17.104,38</b>	\$ <b>29.912,50</b>	\$ <b>39.604,18</b>
Capital trabajo	\$ 8.106,57	\$ (6.695,34)	\$ 33,72	\$ (7,53)	\$ 51,96	\$ -
Pago de deudas		\$ 2.140,36	\$ 2.140,36	\$ 2.140,36	\$ 2.140,36	\$ 2.140,36
Impuesto pagados	\$ -	\$ -	\$ 691,53	\$ 2.803,26	\$ 5.876,15	\$ 22.689,48
Efectivo final del periodo	\$ <b>8.106,57</b>	\$ <b>8.646,57</b>	\$ <b>14.236,23</b>	\$ <b>26.396,98</b>	\$ <b>48.292,96</b>	\$ <b>63.067,30</b>

Estado de situación financiera						
Periodo	al 31 dic 2019	al 31 de dic 2020	al 31 de dic 2021	al 31 de dic 2022	al 31 de dic 2023	al 31 de dic 2024
Activo circulante	\$ 8.106,57	\$ 8.646,57	\$ 14.236,23	\$ 26.396,98	\$ 48.292,96	\$ 63.067,30
Efectivo	\$ 8.106,57	\$ 8.646,57	\$ 14.236,23	\$ 26.396,98	\$ 48.292,96	\$ 63.067,30
Activo fijo	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00
Muebles y equipos	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00	\$ 73.030,00
<b>Total activos</b>	\$ <b>81.136,57</b>	\$ <b>81.676,57</b>	\$ <b>87.266,23</b>	\$ <b>99.426,98</b>	\$ <b>121.322,96</b>	\$ <b>136.097,30</b>
Pasivo	\$ 8.113,66	\$ 6.784,66	\$ 5.322,76	\$ 3.714,68	\$ 1.945,78	\$ -
Doc. Por pagar	\$ 8.113,66	\$ 6.784,66	\$ 5.322,76	\$ 3.714,68	\$ 1.945,78	\$ -
<b>Total pasivo</b>	\$ <b>8.113,66</b>	\$ <b>6.784,66</b>	\$ <b>5.322,76</b>	\$ <b>3.714,68</b>	\$ <b>1.945,78</b>	\$ <b>-</b>
Capital contable	\$ 73.022,92	\$ 74.891,91	\$ 81.943,47	\$ 95.712,30	\$ 119.377,18	\$ 136.097,30
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ 1.868,99	\$ 7.051,56	\$ 13.768,83	\$ 23.664,88	\$ 16.720,12
<b>Total Patrimonio</b>	\$ <b>73.022,92</b>	\$ <b>74.891,91</b>	\$ <b>81.943,47</b>	\$ <b>95.712,30</b>	\$ <b>119.377,18</b>	\$ <b>136.097,30</b>
<b>Total Pasivo &amp; Patrimonio</b>	\$ <b>81.136,57</b>	\$ <b>81.676,57</b>	\$ <b>87.266,23</b>	\$ <b>99.426,98</b>	\$ <b>121.322,96</b>	\$ <b>136.097,30</b>

Apéndice J. Flujo de inversionista y proyecto.

<b>Flujo del Inversionista</b>						
<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
U. Neta		\$ 17.702,34	\$ 23.109,06	\$ 31.174,91	\$ 42.197,83	\$ 51.396,99
Depreciación (+)		\$ 9.519,00	\$ 9.519,00	\$ 9.519,00	\$ 5.310,00	\$ 5.310,00
Capital de Trabajo (-)	\$ 7.974,43	\$ (6.575,88)	\$ 32,66	\$ (8,51)	\$ 51,10	
Recuperación de capital						\$ 1.473,80
Inversión (-)	\$ 81.004,43					
Préstamo	\$ 32.401,77					
Amortización de Capital (-)		\$ 5.307,33	\$ 5.838,06	\$ 6.421,87	\$ 7.064,05	\$ 7.770,46
<b>Flujo Neto</b>	<b>\$(56.577,09)</b>	<b>\$ 28.489,89</b>	<b>\$ 26.757,34</b>	<b>\$ 34.280,55</b>	<b>\$ 40.392,67</b>	<b>\$ 50.410,33</b>
<b>Flujo del Proyecto</b>						
<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
U. Neta		\$ 17.702,34	\$ 23.109,06	\$ 31.174,91	\$ 42.197,83	\$ 51.396,99
Depreciación (+)		\$ 9.519,00	\$ 9.519,00	\$ 9.519,00	\$ 5.310,00	\$ 5.310,00
Capital de Trabajo (-)	\$ 7.974,43	\$ (6.575,88)	\$ 32,66	\$ (8,51)	\$ 51,10	\$ -
Recuperación de capital (para ambos flujos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.473,80
Inversión (-)	\$ 81.004,43	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de Capital (-)	\$ -	\$ 5.307,33	\$ 5.838,06	\$ 6.421,87	\$ 7.064,05	\$ 7.770,46
<b>Flujo neto</b>	<b>\$(88.978,87)</b>	<b>\$ 28.489,89</b>	<b>\$ 26.757,34</b>	<b>\$ 34.280,55</b>	<b>\$ 40.392,67</b>	<b>\$ 50.410,33</b>