



## **Título del Trabajo**

Plan de exportación para pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas en el mercado de Túnez proyectado al año 2021.

Maestrante:

Bertha Yolanda de Janon Torres

Tutora:

Erika Taranto

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Maestría en Negocios Internacionales con mención en

Estrategia Competitiva

Marzo - 2021


## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	2
Índice de Figuras .....	10
Índice de Tablas .....	12
Resumen.....	14
Introducción .....	15
Objetivos .....	24
Marco Conceptual.....	27
Negocios Internacionales. Comercio Exterior y Comercio Internacional. ....	27
Teorías de Comercio Internacional .....	28
El Proceso de Internacionalización .....	32
Entradas al Mercado Exterior: Exportación.....	34
Plan de Exportación .....	35
Investigación de Mercados Internacionales (IMI) .....	36
Análisis del Entorno: Herramienta PESTEL .....	37
Análisis del Entorno: Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter .....	39
Cultura. Dimensiones Culturales Básicas .....	42
Dimensiones Culturales Básicas: Modelo de Hall.....	43
Dimensiones Culturales Básicas: Modelo de Hofstede .....	44
Marketing Internacional. <i>Marketing Mix</i> .....	46
Herramientas de Investigación de Mercados .....	50
Entrevista en Profundidad.....	50
Sondeo de Mercado.....	51

Herramientas de Planificación Estratégica .....	51
Modelo de Negocios. Lienzo del Modelo de Negocios CANVAS. ....	51
Análisis o Matriz FODA. ....	55
Análisis CAME. ....	56
Cadena de Valor. ....	58
<i>Electronic business (e-business). Comercio electrónico (e-commerce) .....</i>	<i>61</i>
Modelos de Negocios por Internet. ....	61
Incoterms 2020. ....	63
Análisis del Mercado .....	66
Análisis Situacional del Entorno: Herramienta PESTEL .....	66
Factores Políticos – Legales. ....	66
Ecuador. ....	66
Túnez. ....	68
Factores Económicos. ....	71
Ecuador. ....	71
Túnez. ....	73
Factores Sociales. ....	76
Ecuador. ....	76
Túnez. ....	77
Factores Tecnológicos .....	78
Ecuador. ....	78
Túnez. ....	80
Factores Ambientales .....	81

Ecuador. ....	81
Túnez.....	82
Análisis Situacional del Entorno: Las Cinco Fuerzas de Porter .....	83
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	83
Poder de Negociación de los Proveedores .....	84
Poder de Negociación de los Clientes.....	86
Rivalidad entre Competidores existentes.....	87
Amenaza de Productos Sustitutos.....	89
Análisis del Mercado. Perfil Consumidor.....	90
Análisis Cultural del Mercado .....	93
Sondeo de Mercado.....	95
Estrategias de la Mezcla de Mercadotecnia o <i>Marketing mix</i> .....	100
Pulpas de Frutas Congeladas. Características y Proceso de Producción .....	100
Producto ( <i>product</i> ) .....	104
Precio ( <i>price</i> ) .....	108
Distribución ( <i>place</i> ) .....	110
Comunicación ( <i>promotion</i> ).....	111
Modelo de Negocio. Herramientas de Planificación Estratégica: CANVAS, FODA, CAME y CADENA DE VALOR.....	112
Lienzo del Modelo de Negocios CANVAS.....	112
Segmentos de Mercado – Clientes (SM) .....	113
Propuesta de Valor (PV) .....	113
Canales (C).....	114

Relación con los Clientes (RCI).....	115
Fuentes de Ingresos (FI).....	116
Recursos Clave (RC).....	117
Actividades Claves (AC) .....	118
Asociaciones Claves (AsC).....	119
Estructura de Costos (EC).....	120
Herramientas FODA y CAME.....	121
Fortalezas Internas (F) .....	122
Oportunidades Externas (O) .....	124
Debilidades Internas (D).....	124
Amenazas Externas (A) .....	125
Estrategia Ofensiva (F+O) .....	125
Estrategia de Supervivencia (D+A) .....	126
La Cadena de Valor .....	129
Actividades Primarias .....	129
Manejo de la Cadena de Abastecimiento.....	129
Operaciones.....	130
Distribución.....	130
Ventas y Marketing.....	130
Servicio. ....	130
Actividades de Apoyo.....	131
Investigación y Desarrollo del Producto, Tecnología y Desarrollo de Sistemas. ....	131

Gestión de Recursos Humanos.....	131
Administración General.....	131
Tienda en Línea  .....	133
Logística de Importación y Exportación del Producto .....	138
Importaciones desde Túnez.....	138
Contexto Comercial y de Aduanas .....	138
Trámites Aduaneros en Túnez. Reglamentación Arancelaria.....	139
Barreras No Arancelarias .....	140
Barreras Arancelarias.....	141
Importación de Pulpas Congeladas de Frutas Exóticas Ecuatorianas.....	143
Control Técnico .....	144
Exportaciones desde Ecuador .....	146
Transporte .....	147
Incoterms 2020.....	151
Viabilidad y Presupuesto .....	153
Análisis Financiero .....	153
Capital y Financiamiento.....	153
Inversión Activos Fijos y Gastos Pre-operacionales .....	153
Costos Variables y Fijos .....	154
Costos Variables.....	154
Costos Fijos.....	156
Precios de Ventas.....	157
Análisis de punto de equilibrio .....	158

Capital de Trabajo.....	160
Proyección de Ventas.....	161
Estados Financieros .....	162
Análisis VAN y TIR .....	164
Periodo de Recuperación o Payback.....	164
Análisis de sensibilidad.....	165
Índices de Rentabilidad Proyectados .....	165
Aspectos Éticos.....	167
Conclusiones.....	172
Referencias Bibliográficas .....	178
Anexos .....	195
Anexo 1: Entrevista Ingeniera Rosa Berrich. Directora General de una empresa Importadora, Distribuidora y Comercializadora de productos agroalimentarios en Túnez. ....	195
Anexo 2: Página Web Oficial PRO ECUADOR. Estudio de mercado África de Norte y África Subsahariana .....	198
Anexo 3: Página Web Oficial PRO ECUADOR. Servicios al Exportador .....	199
Anexo 4: Página Web Oficial PRO ECUADOR. Inversiones en Ecuador.....	200
Anexo 5: Página Web Oficial SRI. Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal .....	201
Anexo 6: Página Web Oficial de la Agencia para la Promoción de la Industria y la Innovación en Túnez. (API). Constitución Legal de Empresas.....	202

Anexo 7: Página Web Oficial la Agencia de Promoción de la inversión Exterior “FIPA-Tunisia” .....	203
Anexo 8: Lista de Documentos para la Creación de una Empresa Comercial tipo Sarl (Sociedad de Responsabilidad Limita) .....	204
Anexo 8: Lista de Documentos para la Creación de una Empresa Comercial tipo Sarl (Sociedad de Responsabilidad Limita) .....	205
Anexo 9: Balanza Comercial Total por Continente y País .....	206
Anexo 9: Balanza Comercial Total por Continente y País .....	207
Anexo 10: Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial – Por Continente .....	208
Anexo 11: Exportaciones e Importaciones África, incluyendo países del Magreb .....	209
Anexo 12: Ficha de Presentación del Producto aplicada para las entrevistas de las especialistas tunecinas .....	210
Anexo 13: Entrevista Ingeniera Nejla Laama Chaabi. Responsable de compras de productos congelados de Carrefour Tunisie .....	211
Anexo 14: Entrevista Rim Ben Hamida. Chef Repostera – Pastelera, Especialista en Pastelería Occidental.....	213
Anexo 15: Entrevista Doctora en Marketing Lamia Beltaief Tliba, Docente Universitaria, Especialista en Marketing Digital y en Comunicación.....	215
Anexo 16: Entrevista Ingeniero de Alimentos Edison Zhindon Macías, Gerente Operativo de la Empresa Productos MAN-ZHI.....	218
Anexo 17: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto .....	221
Introducción. Presentación del Producto .....	221
Anexo 18: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto .....	222



Interés hacia el Producto .....	222
Anexo 19: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto .....	223
Características que vuelven atractivo el producto .....	223
Anexo 20: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto .....	224
Distribución e Información del producto .....	224
Anexo 21: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto .....	225
Puntos débiles .....	225
Anexo 22: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto .....	226
Intención de compra.....	226
Anexo 23: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto .....	227
Origen empresa y producto.....	227
Anexo 24: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto .....	228
Información de participantes.....	228
Anexo 25: Lienzo de CANVAS. Factores Externos.....	229
Anexo 26: Lienzo de CANVAS. Propuesta de Valor.....	230
Anexo 27: Lienzo de CANVAS. Factores Internos.....	231
Anexo 28: Ruta de Expedición Ecuador-Túnez.....	232
Anexo 29: Tabla de Amortización del Crédito de Financiamiento del Proyecto .....	233
Anexo 30: Detalle de Activo No Corriente.....	234
Anexo 31: Distribución de los sueldos y salarios del personal.....	235
Anexo 32: Análisis de Sensibilidad. Aumento Costo del Producto Importado .....	236
Anexo 33: Análisis de Sensibilidad. Aumento de Ventas del Producto .....	237

## Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Proyección del consumo mundial per cápita 2000 – 2025. Tomado de .....	16
<i>Figura 2.</i> Principales países exportadores en 2019: América Latina – Caribe. TRADE MAP (2020). .....	17
<i>Figura 3.</i> Ubicación geográfica de Túnez en relación a diferentes regiones.....	20
<i>Figura 4</i> Primera categoría de los Negocios Internacionales. Comercio Internacional: ..	28
<i>Figura 5</i> Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	40
<i>Figura 6</i> Las Cuatro Ps del Marketing Mix. Adaptado de “Marketing Mix”.....	47
<i>Figura 7</i> Evolución de las 4Ps. Adaptado de “Evolución de las 4Ps”.....	50
<i>Figura 8</i> Lienzo Modelo de Negocios Canvas. Adaptado de “El lienzo del Modelo de Negocios”,.....	55
<i>Figura 9</i> Matriz FODA. Adaptado de “Herramienta DAFO”. Análisis DAFO. ....	56
<i>Figura 10</i> Análisis de CAME. Adaptado de “Análisis de CAME”. GENERATE CHANGE.....	57
<i>Figura 11</i> Cadena de Valor Representativa de una Empresa. Tomado de .....	59
<i>Figura 12</i> Diferentes Actividades Primarias y de Soporte en la Empresa. Tomado de “Cadena de Valor de una empresa”, por Thompson, Peraf, Gamble, & Strickland, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, página 108.....	60
<i>Figura 13</i> Modelos de Negocios en el e-commerce. Adaptado de “Modelos de negocio	63
<i>Figura 14</i> Incoterms 2020 (ICC) . Tomado de “Incoterms 2020 (ICC), Grupalia Tránsitos. ....	65
<i>Figura 15</i> Resultado del Estudio. Las Cinco Fuerzas del Porter del Proyecto.....	90
<i>Figura 16</i> Modelo de las Dimensiones Culturales de Hofstede para la cultura tunecina,	94

<i>Figura 17</i> Pregunta 1 del Sondeo de Mercado “Interés de la Población”.....	96
<i>Figura 18</i> Pregunta 2 del Sondeo de Mercado “Características que vuelven atractivo al producto”.....	96
<i>Figura 19</i> Pregunta 3 del Sondeo de Mercado “Distribución del Producto”.....	97
<i>Figura 20</i> Pregunta 4 del Sondeo de Mercado “Información del Producto”.....	97
<i>Figura 21</i> Pregunta 5 del Sondeo de Mercado “Debilidades del Producto”.....	97
<i>Figura 22</i> Pregunta 6 del Sondeo de Mercado “Intención de Compra del Potencial Cliente”.....	98
<i>Figura 23</i> Pregunta 7 del Sondeo de Mercado “Historia y Origen Empresa-Producto” ..	98
<i>Figura 24</i> Resumen del proceso de Producción de Pulpas Congeladas, Tomado de.....	102
<i>Figura 25</i> Logo de la Marca del producto Pulpa Congelada de Frutas Exóticas.....	105
<i>Figura 26</i> Propuesta de envase primario en fundas al vacío para alimentos congelados. .....	106
<i>Figura 27</i> Presentación en Caja de Pulpa Congelada.....	107
<i>Figura 28</i> Empaque de Pulpa Congelada de 1000 g.....	108
<i>Figura 29</i> Modelo de Negocios CANVAS del proyecto.....	123
<i>Figura 30</i> Cadena de Valor de la Empresa.....	132
<i>Figura 31</i> Página Inicial de la Tienda en Línea de la Empresa.....	133
<i>Figura 32</i> Contenido de la página.....	134
<i>Figura 33</i> Presentación del producto.....	134
<i>Figura 34</i> Las tres presentaciones de los productos y sus detalles.....	134
<i>Figura 35</i> Ideas de propuestas de preparación con las pulpas.....	135
<i>Figura 36</i> Datos de Contacto. Servicios y promociones.....	135

<i>Figura 37</i> Catálogo de los productos en la tienda .....	136
<i>Figura 38</i> Breve explicación del producto y su logo.....	136
<i>Figura 39</i> Detalle del producto y su presentación .....	137
<i>Figura 40</i> Diseño del Pallet tipo europeo. Tomado de “SISTEMA DE EMPAQUE, ...	150
<i>Figura 41</i> Método de carga de mercadería en un europallet. Tomado de .....	150
<i>Figura 42</i> Cálculo de Punto de Equilibrio de la Empresa .....	159
<i>Figura 43</i> Cálculo del Capital de Trabajo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Lista de mercados importadores de frutas tropicales procesadas</i> .....	18
Tabla 2 <i>Operaciones Comerciales entre Ecuador y Túnez en los periodos 2018 2019 2020</i> .....	21
Tabla 3 <i>Modelo Hall: Contexto, Tiempo, Espacio</i> .....	44
Tabla 4 <i>Modelo de las Seis Dimensiones Culturales de Hofstede</i> .....	45
Tabla 5 <i>Los INCOTERMS según el tipo de transporte</i> .....	65
Tabla 6 <i>Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera. Periodo Enero - Octubre 2020</i> ..	72
Tabla 7 <i>Balanza Comercial Total Países del Magreb 2019 - 2020</i> .....	73
Tabla 8 <i>Principales Socios Comerciales de Túnez. Periodo 2019</i> .....	74
Tabla 9 <i>Visión General de los Resultados. Resumen 2019</i> .....	79
Tabla 10 <i>Empresas exportadoras de pulpa de frutas congelada en el Ecuador</i> .....	84
Tabla 11 <i>Consumo y Gastos por categoría de producto de los hogares tunecinos</i> .....	91
Tabla 12 <i>Proceso de producción de las pulpas de frutas congeladas producidas por</i> .	103
Tabla 13 <i>Precios de productos semejantes ofertados por la concurrencia: Frutas enteras congeladas</i> .....	109

Tabla 14 <i>Precios de productos semejantes ofertados por la competencia. Puré de frutas</i>	109
Tabla 15 <i>Análisis FODA y CAME del proyecto</i>	128
Tabla 16 <i>Inversión Total Proyectado en Cinco años.....</i>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 17 <i>Inversión Fija.....</i>	154
Tabla 18 <i>Gastos Pre-Operacionales.....</i>	154
Tabla 19 <i>Costo Productos Acondicionados.....</i>	156
Tabla 20 <i>Gastos Administrativos de la Empresa.....</i>	157
Tabla 21 <i>Gastos de Ventas.....</i>	157
Tabla 22 <i>Precios de Venta de los Productos.....</i>	158
Tabla 23 <i>Proyecciones de Ventas Anuales. Pago a crédito y a la entrega.....</i>	162
Tabla 24 <i>Estado de Resultados Proyectados.....</i>	163
Tabla 25 <i>Flujo de Caja Proyectado.....</i>	163
Tabla 26 <i>Calculo de TIR – VAN- PAYBACK.....</i>	164
Tabla 27 <i>Resultado del Análisis de Sensibilidad.....</i>	165
Tabla 28 <i>Proyección de Índices de Rentabilidad de la Empresa.....</i>	166


## Resumen

La producción y demanda de las frutas exóticas ha ido cada vez más en ascenso en las últimas décadas, trayendo consigo un impacto positivo en la economía de los países productores y en las zonas rurales donde estas se cultivan.

Gracias a las ventajas competitivas del Ecuador como condiciones geográficas, climáticas entre otras ha desarrollado sus exportaciones agroalimentarias en diferentes regiones del mundo. Pero es importante incrementar y diversificar mercados externos, tomando en consideración que es el Comercio Exterior una fuente importante de ingresos de divisas al país.

Este proyecto propone a Túnez, en África de Norte como una opción de diversificación y apertura de nuevos mercados en la región del Magreb, que, si bien existen pequeños intercambios comerciales, no es una zona habitual para los productos ecuatorianos, exceptuando el banano.

Mediante la aplicación de un Plan de Exportación se estudia el mercado tunecino, analizando las oportunidades, limitaciones, los factores controlables e incontrolable que la propuesta de comercialización y distribución de un nuevo producto importado puede encontrar.

Este trabajo es diseñado en dos perspectivas, la primera es la exportación de un artículo semielaborado como es el caso de pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas, expeditas en fundas al vacío de 1000, 500 y 125 gramos, que cumple con todos los requerimientos y normativas sanitarias impuestas, y la segunda el acondicionamiento y comercialización del producto en Túnez, identificando las diferencias y particularidades del consumidor local así como las del entorno donde se desarrollará una nueva compañía con el objetivo de extender en un futuro su gama de productos de origen ecuatoriano, como es el caso de  .

Palabras Claves: pulpas congeladas, comercio exterior ecuatoriano, mercado tunecino.

## Introducción

El comercio internacional juega un papel fundamental en la economía de los países, cada operación mercantil efectuada tiene impacto en diferentes sectores iniciando con la producción, comercialización, distribución, entre otros, otorgando así prosperidad en todas las áreas involucradas.

Mediante la estrategia de la Internalización, iniciando con importaciones y exportaciones, las empresas y los habitantes de una región tienen la posibilidad de disponer de bienes y servicios que no se producen en sus zonas geográficas, incluyendo la posibilidad de obtenerlos a menor precio. Se trata de una importante evolución económica global.

En lo referente al sector agroalimentario, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, *Food and Agriculture Organization*, conocida como FAO (por sus siglas en inglés:), señaló que las frutas tropicales o exóticas, forman parte de una categoría relativamente nueva de productos básicos en el comercio mundial. El reconocimiento de estos artículos inició en 1970 como resultado del desarrollo de los medios de transporte, los acuerdos comerciales y las preferencias de consumo hacia estas frutas (FAO, 2017).

El estudio de proyecciones de mercado realizado por parte de la FAO hasta el año 2025 toma en consideración el consumo per cápita de las cuatro principales frutas tropicales: mango, piña, aguacate y papaya, excluyendo el banano que equivale en valor bruto de producción el cuarto cultivo alimentario más importante del planeta luego del arroz, trigo y maíz. En la investigación referida, la Organización estima que la demanda continuará ascendiendo como resultado de los cambios de preferencias de los consumidores en los países emergentes y del primer mundo, de los avances en la gestión del transporte y de la cadena de suministro, favoreciendo el desarrollo del comercio exterior (FAO, 2020).

En la Figura 1 se puede apreciar la proyección del consumo mundial per cápita del mango, piña, aguacate y papaya.

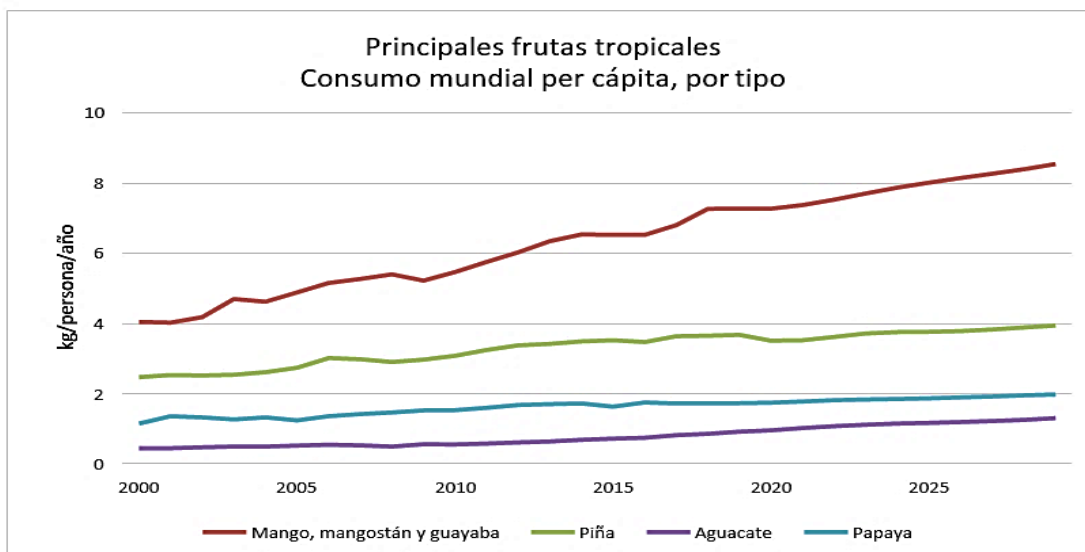


Figura 1 Proyección del consumo mundial per cápita 2000 – 2025. Tomado de “Análisis del mercado de las principales frutas tropicales Panorama general de febrero de 2020” FAO (2020).

El Ecuador posee zonas aptas para el cultivo de frutas, gracias a los diversos microclimas en sus diferentes regiones agroecológicas. Se considera que la superficie frutícola es de 163.000 hectáreas, excluyendo los cultivos de banano, donde se involucra a 120.000 productores, como lo destaca el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias del Ecuador (INIAP) (INIAP, 2020).

El territorio ecuatoriano tiene una gran diversidad de frutas exóticas que forman parte de la lista de exportaciones no tradicionales tales como mango, piña, papaya hawaiana, maracuyá o fruta de la pasión, granadilla, pitahaya, tomate de árbol o tomatillo, uvilla, limón Tahití, aguacate Hass o palta, y guayaba. Dentro de la oferta a nivel de la industria agroalimentaria de frutas procesadas se distinguen la producción de concentrados, deshidratados, jugos, pulpas congeladas



y frutas congeladas con el sistema de congelación rápida individual, más conocido por IQF (INDIVIDUAL QUICK FROZEN) (EIProductor, 2014).

Las exportaciones de las frutas tropicales ascendieron en el primer trimestre del 2019 a un 13,2% mayor comparado con el mismo periodo del 2018; se confirma además que los artículos más solicitados son la pitahaya, la piña, el mango y el maracuyá en presentaciones de pulpa congelada o deshidratadas. (Primicias, 2019).

En el 2019, Ecuador se ubicó en el sexto lugar en volumen de exportador de frutas tropicales procesadas en la región de América Latina y el Caribe, como se observa en la Figura 2.

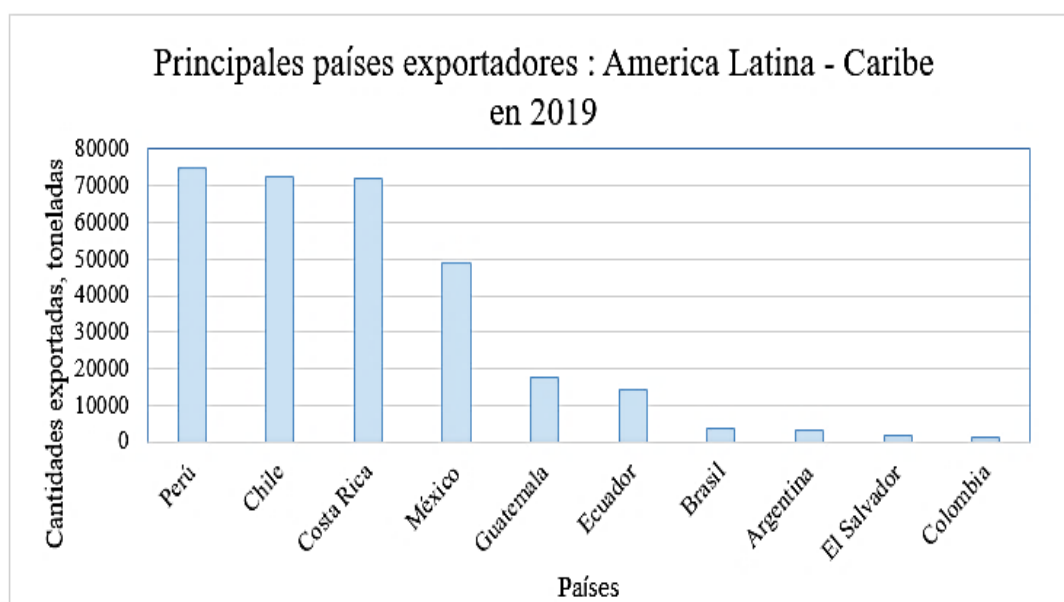


Figura 2. Principales países exportadores en 2019: América Latina – Caribe. TRADE MAP (2020).

El país tiene socios comerciales y mercados en diferentes puntos geográficos siendo Estados Unidos el primero en el año 2019 (International Trade Center, 2020).

En la Tabla 1 se observa la lista de mercados importadores de frutas tropicales procesadas ecuatorianas.

Tabla 1 Lista de mercados importadores de frutas tropicales procesadas

<b>LISTA DE LOS MERCADOS IMPORTADORES PARA UN PRODUCTO EXPORTADO POR ECUADOR EN 2019</b>				
<b>PRODUCTO: 081190 FRUTOS COMESTIBLES, SIN COCER O COCIDOS EN AGUA O VAPOR, CONGELADOS, INCL. CON ADICIÓN DE AZÚCAR ...</b>				
<b>N/N</b>	<b>Importadores</b>	<b>Cantidad exportada Toneladas</b>	<b>Participación de las exportaciones para Ecuador (%)</b>	<b>Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales</b>
	<b>Mundo</b>	<b>14051</b>	<b>100</b>	
1	Estados Unidos de América	7704	60,7	1
2	Canadá	1697	9	5
3	Bélgica	833	5	11
4	Reino Unido	675	3,5	9
5	Polonia	594	2,9	10
6	Chile	486	2,6	24
7	Países Bajos	480	5,8	6
8	Israel	354	2,1	37
9	Noruega	240	1,2	22
10	Japón	210	1,4	7
11	China	192	1	2
12	Australia	176	0,8	8
13	Nueva Zelandia	123	1,6	26
14	España	70	0,7	19
15	Alemania	59	0,3	3
16	Rusia, Federación de	41	0,4	15
17	Dinamarca	40	0,3	23
18	Portugal	21	0,2	34
19	Perú	21	0,1	85
20	Italia	20	0,1	13

*Nota:* Adaptado de “Lista de los Mercados Importadores para un Producto Exportado por Ecuador en 2019”, 2020. *TRADE MAP*.

El Presidente del Directorio de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor), confirmó el valor y la importancia de la actividad agroalimentaria en el país, asegurando que la producción de alimentos, productos orgánicos y frutas exóticas es cada vez más valorada en el mundo (La Hora, 2020).

Desde hace más de 20 años, el Ecuador se constituyó en una economía dolarizada. Diario El Mercurio (2020) realizó una entrevista al economista Luis Tobar quien señaló que en general la

entrada de dólares al país se efectúa por cuatro vías: inversión extranjera, deuda, remesas de los migrantes, y las exportaciones, siendo esta dos últimas las que aportan mayor ingreso.

Por otra parte, el Representante de Fedexpor afirma que el desarrollo del sector agroalimentario debe formar parte de las políticas públicas e inversiones privadas, tomando en consideración los importantes ingresos que aportan al país, por tanto recalca la importancia de continuar extendiéndose y diversificando aún más los mercados extranjeros (La Hora, 2020).

Una vez más se ratifica la importancia de mantener un comercio exterior activo que permitirá un mayor ingreso de las empresas a diferentes mercados internacionales, impulsará distintos sectores de la cadena productiva nacional, y lograr así ubicar las compañías ecuatorianas como principal vehículo de ingreso de divisas.

El proyecto propone la exportación de pulpas congeladas en base de frutas exóticas ecuatorianas a un mercado relativamente nuevo para los productos del país, pero con potencial y posibilidades de éxito, como lo es Túnez.

En este país del Norte de África se ha identificado una óptima posibilidad de apertura de mercado para productos ecuatorianos particularmente de las frutas exóticas. Esta posibilidad se confirmó en la entrevista realizada a la Ingeniera Rosa Berrich, ecuatoriana- tunecina, Directora General de una empresa Importadora, Distribuidora y Comercializadora de productos agroalimentarios en Túnez (véase Anexo 1), en la cual señala que el consumidor local conoce ciertas frutas exóticas importadas en diferentes presentaciones: frescas como en el banano o en jugos como la piña, mango, maracuyá; pero que las pulpas de frutas exóticas congeladas ecuatorianas no se ofertan en el país.

El Ministerio Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, por medio del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR), mantiene en la página web

institucional información acerca de las naciones africanas, en la cual incluye la región de África del Norte y los Estados que la compone, conocidos también como los países del Magreb, grupo del cual forma parte Túnez (véase Anexo 2.), confirmando así que el Ecuador se encuentra interesado en los intercambios comerciales con esta Región.

La República de Túnez, es el país más pequeño de la región del Magreb, está situada en la costa mediterránea de África, con una superficie de 163.610 Km<sup>2</sup>; se encuentra constituida por 24 gobernaciones o wilayat. Túnez, la capital, es la ciudad con mayor número de habitantes. El desierto del Sahara se encuentra en el 40% del territorio, el resto es suelo agrícola, goza de 1.148Km de costa. Sus países vecinos son Libia y Argelia (Camara de Comercio Exterior de España, 2018).

A pesar de ser considerado un pequeño mercado de 11.7 millones de habitantes, está considerado entre las economías más competitivas del mundo árabe y de África. Esto es gracias a la posición geográfica privilegiada que tiene este país , entre Europa, África y Medio Oriente, apenas a dos horas de vuelo de las principales capitales europeas (Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Madrid, 2018). En la Figura 3 se aprecia la distancia de Túnez en relación a los países vecinos de Europa, África y el Mediterráneo en general.



Figura 3. Ubicación geográfica de Túnez en relación a diferentes regiones. Tomado de *Faster Service Sarl* (2014).

De acuerdo a los datos del portal de estadísticas de Comercio Exterior del Banco Central, se aprecia que en los últimos tres años se efectuaron exportaciones e importaciones de bienes no petroleros entre ambos países (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020).

En la Tabla 2 se detalla las operaciones comerciales realizadas en los periodos 2018, 2019, 2020 entre Ecuador y Túnez.

Tabla 2 Operaciones Comerciales entre Ecuador y Túnez en los periodos 2018 2019 2020

Periodo	País Destino			
	Túnez		Ecuador	
	Peso (Kg)	Valores FOB miles de USD	Peso (Kg)	Valores FOB miles de USD
2018	35.466,6	16.956,5	2.669,3	2.107,1
2019	33.078,4	14.937,3	11.811,0	6.863,2
2020	29.173,0	13.526,6	10.624,2	5.297,9

*Nota:* Adaptado de Banco Central de Ecuador (2020).

Si bien las cantidades son relativamente pequeñas es importante considerar como positivo el hecho que existen contactos entre empresas de ambos países, permitiendo así proyectar posibilidades para desplegar un mayor intercambio comercial a través de la oferta, la demanda y diversificación de nuevos productos en los dos mercados, en el caso de este proyecto será iniciar con la exportación de pulpas congeladas de frutas exóticas.

En la Tabla 3 se observan los principales socios comerciales de Túnez para las frutas exóticas procesadas en el año 2019.

Tabla 3 Países proveedores de los productos 081190 en 2019

<b>Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Túnez en 2019</b>			
<b>Producto: 081190 Frutos comestibles, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incl. con adición de azúcar ...</b>			
	<b>Países</b>	<b>VALOR FOB Miles USD</b>	<b>Cantidad Importada Toneladas</b>
	Mundo	201	143
1	Grecia	96	82
2	Turquía	59	44
3	Bélgica	22	10
4	España	16	5
5	Argelia	7	3

Nota: Adoptado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Túnez en 2019”, 2020. *TRADE MAP*.

Es así que tomando en consideración: (a) La gran capacidad en tierras de cultivo de frutas exóticas en el país. (b) El desarrollo del sector agroindustrial ecuatoriano. (c) La importancia de la diversificación de mercados internacionales como mayores opciones de ingresos de divisas al Ecuador. (d) El conocimiento del mercado tunecino por parte de la autora del trabajo. (e) Las posibilidades de promover productos ecuatorianos en la Región. Se plantea la realización de este proyecto como otra oportunidad de apertura a la Región del Magreb, poco conocida en el Ecuador, siendo Túnez el punto inicial con una proyección a Marruecos, Argelia, Libia. Iniciando con la exportación de pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas, con una proyección de diversificación de productos y actividades de Comercio Exterior.

Para esto, se creará una empresa en Túnez, que emprenderá con las importaciones de las pulpas congeladas a compañías ecuatorianas productoras y con experiencia al mercado externo, de preferencia el europeo, que garantice la aplicación de todos los procesos de calidad exigidos por las normas internacionales y requeridos por el país destino, con el debido respeto de la cadena de frío negativa obligatoria para este tipo de producto.

Las pulpas serán expedidas en fundas al vacío como embalaje primario, visto que el acondicionamiento secundario o *packaging* será trabajado en Túnez, permitiendo esto una optimización de carga en las cajas de los contenedores.

Mediante el Plan de Exportación se aplicarán una serie de herramientas y procesos con el fin de examinar el mercado objetivo, sus hábitos de compras y costumbres, determinar la competencia, las posibles alianzas estratégicas, además del respectivo estudio de viabilidad del proyecto entre otros factores.

Todos los análisis que se lleven a cabo en la investigación serán efectuados mediante la implementación de las teorías y herramientas adquiridas y estudiadas durante la Maestría de Negocios Internacionales.

Citando el libro de W. Chan Kim y Renee Mauborgne (2005) *La Estrategia del Océano Azul*, motiva la siguiente frase: “Las oportunidades para crear océanos azules han existido siempre y el universo del mercado ha crecido en la medida en que se han explorado esas oportunidades” (p.xii)

## Objetivos

El Objetivo General en este estudio es:

Definir un plan de exportación para pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas para el mercado de Túnez proyectado al año 2021.

Con la finalidad de alcanzar este propósito se seguirán los siguientes objetivos específicos:

Determinar los aspectos coyunturales del mercado de pulpas congeladas de frutas exóticas en ambos países.

Identificar el potencial del mercado tunecino para el producto planteado.

Establecer el modelo de negocio, los canales de comercialización y las logísticas de exportación e importación de las pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas para Túnez.

Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

En esta investigación se efectuarán los análisis situacionales de los países estudiados recurriendo a libros, artículos, *papers*, y bases de datos obtenidos de medios digitales fidedignos.

La exploración se hará con información y datos relativos al periodo: 2015 – 2020.

Se tomarán en consideración las regulaciones sanitarias y los regímenes aduaneros aplicados y solicitados de los productos para la exportación desde Ecuador y el ingreso a Túnez, vigentes hasta diciembre 2020.

El producto será ofertado inicialmente en Túnez capital, considerando que es la ciudad con mayor población, ampliando paulatinamente el área de trabajo. Se detallarán los canales para la exportación/importación, distribución y comercialización de los ítems propuestos en el mercado objetivo, así como también el modelo de negocios que se aplicará.

El presente trabajo tendrá un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, se emplearán diversas herramientas para la recolección de información. Los tipos de investigación que serán



utilizados son de carácter descriptivo y exploratorio, por medio la utilización de documentos, materiales bibliográficos, como fuentes secundarias además del levantamiento de información directa a través de entrevistas de profundidad a especialistas y un sondeo a los consumidores del mercado objetivo, respectivamente.

Con el objetivo de comprender el contexto donde se desarrollará el proyecto serán utilizadas en los análisis del entorno de ambas regiones las herramientas PESTEL, y las Cinco Fuerzas de Porter para conocer el ámbito en el cual operará la empresa en Túnez. Se completará esta etapa del estudio con la entrevista de la Directiva de una empresa tunecina importadora agroalimentaria.

Mediante la información de bases de datos de bancos europeos, artículos oficiales de Organismos Internacionales, así como la aplicación de los modelos de Hall y Hofstade se podrá conocer el perfil del consumidor y las dimensiones culturales básicas de los habitantes de la Región. Se concluirá con un sondeo en línea de nativos y residentes constantes de la capital del país. Las entrevistas con especialistas del sector: la Responsable de Compras de productos congelados de una Cadena Internacional de Gran Distribución, una Especialista en Repostería y Pastelería Occidental y una Académica Experta en Marketing Digital, permitirán evaluar mejor el mercado a través de fuentes primarias.

Las herramientas de Planificación Estratégica serán aplicadas para el correcto desarrollo de la compañía en Túnez.

La presentación del producto y su evolución en el mercado serán analizados a través el modelo de *Marketing Mix* 4Ps. Mediante la entrevista al Gerente Operativo de una empresa productora de pulpas congeladas en Guayaquil, se confirmará los pasos a seguir en la manufactura del producto.

Los resultados obtenidos de estos análisis servirán como indicadores y referencias para la toma de decisiones del modelo de negocio y los canales de comercialización para los productos.

Las herramientas, Modelo de CANVAS, FODA y CAME, establecerán los factores externos e internos que repercutirán en el proyecto, tales como las alianzas estratégicas con socios ecuatorianos y tunecinos, la distribución del producto, la relación con los clientes entre otros aspectos. La Cadena de Valor permitirá describir las actividades que realiza la compañía para la valorización del producto a partir del momento de su expedición de la de la empresa fabricante ecuatoriana, considerando las normas de calidad y requisitos sanitarios exigidos para el tipo de producto de exportación hacia la Comunidad Europea, que son semejantes a los de las Aduanas de Túnez, además del empaquetado y etiquetado listo para ser exportado. Continuando con el acondicionamiento y *packaging* que serán efectuados en los depósitos de la compañía tunecina para ser distribuidos y comercializados en el mercado objetivo.

Se identificarán las fases a seguir en el proceso logístico de importación en Túnez y exportación desde Ecuador para las pulpas congeladas de frutas exóticas.

Para la evaluación de la viabilidad de este estudio se desarrollará el plan de inversión iniciando con la compra de la pulpa congelada de frutas, su acondicionamiento y distribución. Se contemplará los valores que involucran ambos países donde serán efectuadas las operaciones, Ecuador exportador del producto semielaborado y Túnez como responsable del acondicionamiento, distribución y comercialización del mismo. La proyección que se realizará es de cinco años. Se calcularán los siguientes indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión (*Payback*), se efectuará el Análisis de Sensibilidad y la proyección de los Índices de Rentabilidad.

## **Marco Conceptual**

Al tratarse de un proyecto de comercio internacional como lo es un plan de exportación de productos ecuatorianos hacia el mercado de Túnez, y tomando en consideración los datos del otorgados por el BCE, donde se observa que este país no es un destino tradicional de las exportaciones del Ecuador, es imperativo tener claro los conceptos y herramientas a utilizar para la correcta investigación y planificación del trabajo.

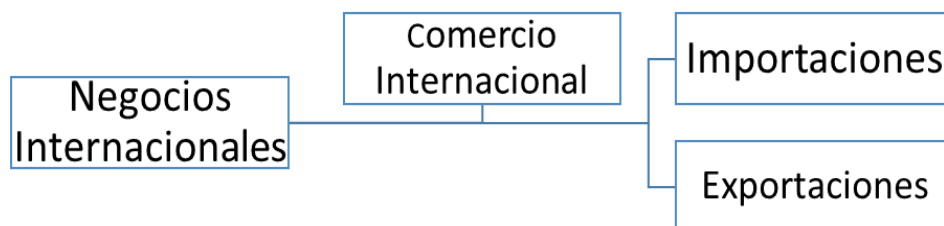
Como introducción se tomará la definición de Negocios Internacionales, las categorías que conforman este concepto, seguido de una explicación de Comercio Exterior e Internacional. De forma general se verán los grupos de teorías planteadas en el transcurso de las evoluciones del Comercio Internacional. Se continuará con el Proceso de Internalización y sus etapas, analizando las diferentes entradas a un mercado externo por medio de la Exportación. Se revisará la realización de un Plan de Exportación y sus componentes.

### **Negocios Internacionales. Comercio Exterior y Comercio Internacional.**

Lerna K & Marquez C (2010) explicaron que “se entiende por negocio la negación del ocio; es decir, hacer algo para lograr un beneficio, y cuando eso que se hace en uno o más países diferentes del país de origen estamos hablando de negocios internacionales” (p.7).

Las categorías que conforman los Negocios Internacionales son: (a) Comercio Internacional que comprende las exportaciones y las importaciones; (b) Inversiones Internacionales directas e indirectas; (c) Maquila Internacional; (d) Franquiciamiento Internacional; (e) Turismo Internacional (Lerna K & Marquez C, 2010).

La primera categoría corresponde al Comercio Internacional donde figuran las actividades de exportación e importación. Como se observa en la Figura 4.



*Figura 4* Primera categoría de los Negocios Internacionales. Comercio Internacional: Importaciones –Exportaciones. Adaptado de: “*Elementos relacionados con los Negocios Internacionales*”, K. Lerma & C. Marquez, *Comercio y Marketing Internacional* p.7.

Es importante tener claro las definiciones de comercio exterior y comercio internacional, las cuales con frecuencia son confundidas. El Comercio Exterior expone las políticas comerciales de un país o un bloque específico. Trata en general del intercambio de bienes y servicios bilateral o trilateral. El Comercio Internacional expresa una visión global incluyendo las importaciones y exportaciones de productos y servicios a escala mundial (Ceballos, 2019).

En el primero se involucran las leyes y normas nacionales, es el Estado o el Gobierno que lo aplica. El segundo tiene una proyección económica, lo lleva a cabo las empresas y/o personas físicas y/o instituciones (Kleper, 2018).

### **Teorías de Comercio Internacional**

La evolución y desarrollo del Comercio Internacional ha traído consigo el planteamiento de distintas teorías económicas que exponen los diferentes comportamientos y transformaciones de esta actividad a través el tiempo.

Las Teorías de Comercio Internacional se encuentran clasificadas en las siguientes categorías (González, 2011).

La primera se trata de la teoría tradicional del comercio donde se encuentran los modelos basados en las diferencias existentes entre países.

La segunda es la “nueva” teoría del comercio internacional basadas en la competencia imperfecta y en la economía de escala. Los países comercian con el objetivo de estimular la competencia o para llegar obtener economías de escala en la producción.

Las “novísimas” basadas en las diferencias existente entre empresas exportadoras y no exportadores. Las “Últimas” Teorías son las relacionadas con los últimos sujetos del Comercio Internacional

La teoría tradicional se encuentra representada por tres modelos:

Modelo de la Ventaja Absoluta, donde Adam Smith sostenía que cada país debería especializarse en producir un bien en el cual tiene una ventaja absoluta en relación a otro país, es decir necesita menos recursos por unidad para la producción de dicho bien (de la Hoz, 2014).

Modelo de la Ventaja Comparativa, David Ricardo afirmaba que, si un país tenía ventaja absoluta en la producción de dos bienes, esto no permitiría que otro país se beneficie del libre comercio, por lo que propuso la especialización en producción de bienes. Es decir, producir y exportar un bien donde tenga una ventaja relativa mayor, en donde invierta menos en costos y trabajo. Ricardo toma en consideración los costos relativos así ambas partes estarían beneficiadas (de la Hoz, 2014).

Modelo Heckscher-Ohlin. Conocido también como Teoría pura del Comercio Internacional o Teoría de las proporciones factoriales. En este modelo los dos economistas de origen sueco exponen que las diferencias en los factores de producción generan desequilibrio en la productividad de los países. Es decir, las naciones deberían especializarse en la exportación de bienes cuya producción este constituida de recursos abundantes de los países, e importar aquellos que utilicen factores productivos escasos (de la Hoz, 2014). En conclusión, este modelo -Ohlin se

centra en otra fuente de ventaja comparativa: la abundancia relativa de los factores de producción de cada país (Palmieri, 2019).

Visto la problemática encontrada por las teorías clásicas en el momento de comparar las con la realidad experimentada, paulatinamente fueron planteándose otras explicaciones para el comercio internacional que veían a la ventaja comparativa como un concepto correcto pero insuficiente para explicar diferentes situaciones no tomadas en consideración por estos modelos, y es así que surge la Nueva Teoría del Comercio Internacional (NTCI) basada en la competencia imperfecta y en la economía de escala (Palmieri, 2019).

Los modelos más representativos de la NTCI son:

El Modelo de Competencia Monopolística de Paul Krugman y la Teoría del Costo de Oportunidad de G. Haberler.

El Modelo de la Competencia Monopolística de Krugman, señala que la competencia existente en el mundo es imperfecta. Este Modelo es empleado para explicar los aspectos positivos del comercio intrasectorial y con países similares. Las hipótesis básicas tratan de los rendimientos crecientes por medio las economías de escala y la diversidad de preferencias del consumidor obteniendo una mayor variedad de bienes diferenciados. Las empresas que producen en cantidades mayores aprovechando su economía de escala y los consumidores de países que optan por una variedad amplia de productos serán los beneficiados (Palmieri, 2019).

La Teoría del Costo de Oportunidad de G. Haberler. Este economista define al Costo de Oportunidad de un bien como la cantidad de una segunda mercancía que se debe renunciar para dar los recursos necesarios en la producción de una unidad adicional de la primera mercancía. Es el costo de la alternativa. Indica además que el trabajo no es el único recurso ni es homogéneo (EALDE, 2018).

La Nueva Teoría del Comercio Internacional incluyó la competencia imperfecta y los crecimientos por escala, pero los modelos no tomaron en consideración las diferencias existentes entre las empresas, ahora que este punto es esencial para la comprensión del Comercio Internacional.

Las “Novísimas” Teorías de Comercio Internacional señalan las diferencias existentes entre las empresas exportadoras y las no exportadoras, estudiando las causas de la disparidad. De acuerdo los estudios efectuados en diferentes países, en las compañías exportadoras se observa: (a) mejor desempeño en comparación a las empresas que solo participan en el mercado local. (b) pagan mayores salarios. (c) contratan más cantidad de empleados. (d) tienen una mejor tecnología. (e) productividad superior (Palmieri, 2019).

Remarcan además que las compañías eficientes y productivas, se convierten en exportadoras, y no al revés, esto es las empresas ya se desempeñaban correctamente antes de convertirse en exportadoras.

Las “Novísimas” Teorías resaltan que la condición de exportador es producto de la productividad de la empresa. El Comercio Internacional proyectará y mantendrá a las industrias más productivas, incursionando al mercado exportador. Las empresas con una productividad media restaran en el mercado doméstico, y las compañías menos productivas, con el tiempo cerraran (Palmieri, 2019).

Otra noción que se refiere en estas teorías es la de los Costos Hundidos, que son aquellos efectuados pero que no serán recuperados, estos se realizan generalmente una sola vez antes de exportar, por ejemplo, los costos de investigación del mercado, adecuación de producto para un país extranjero, marketing inicial. Son considerados como el costo de oportunidad, puesto que se trata de una decisión empresarial el exportar. (Palmieri, 2019).

## **El Proceso de Internacionalización**

La Internalización es un proceso que forma parte de una estrategia empresarial, implica efectuar una parte de las actividades de la compañía como el abastecimiento de insumos, la producción, o la comercialización en países distintos a la región de origen. En el transcurso de este periodo, las compañías transitan por diferentes etapas, en una continua adaptación a los cambios internos y externos que conduce dicha resolución empresarial (Fanjul E. , 2017).

Aunque existan compañías que han sido creadas para emprender con una proyección internacional por decisión de sus directivos, es indispensable tener claro que la internalización en un proceso gradual, en el cual las empresas van evolucionando y adaptándose de acuerdo a los mercados objetivos (Claver Cortez & Quer Ramon, 2000).

Fanjul E. (2017) explicando las etapas del proceso de Internalización, considera que los primeros contactos de una empresa con los mercados externos se inician con la Actividad Importadora de esta, a través de compras con proveedores extranjeros o asistiendo a ferias internacionales, etc., es así que señala a la Importación como el debut del proceso de Internalización de una compañía. Si la empresa se siente preparada para continuar su desarrollo en los mercados extranjeros comenzará la etapa de Exportación de sus productos.

Cuando una compañía toma la decisión de instalarse en el exterior a través de establecimientos propios para la comercialización de sus productos se iniciará la fase de Implantación Comercial. En el momento que la empresa decide implantarse en el exterior para producir sus productos, si se trata de una sociedad manufacturera u oficinas si ofrece servicios, esta se encuentra en el nivel de la Inversión Exterior.

La fase final del proceso de Internalización es la Globalización, la empresa es Global, no posee nacionalidad, pertenece al mundo. Los puntos de producción, investigación, etc. se



encuentran en sitios seleccionados por la compañía sin tomar en consideración la ubicación geográfica. (Fanjul E. , 2017)

Para realizar una correcta estrategia de Internalización, es necesario conocer el país donde se efectuará la exportación, la competencia y el comercio local, además de evaluar los riesgos financieros, por este motivo es importante elaborar un Plan de Internalización para las actividades de la empresa en los mercados extranjeros, el cual se ira readaptando de acuerdo los resultados obtenidos y la experiencia de la empresa. Un plan de Internalización debe tener en consideración elementos tales como (Fanjul E., 2017):

- La fijación de objetivos del proceso de Internalización es importante. Es decir, el por qué la compañía emprende este proceso.

- El producto que la empresa va proponer en el mercado exterior, además analizar si este debe ser adaptado.

- La firma debe evaluar la competencia local y extranjera existente en el mercado seleccionado.

- El equipo de trabajo que formará parte de este proceso internalización debe estar preparado. Es importante contar con una persona que conozca las particularidades del país destino.

- La compañía debe seleccionar la forma de entrada al país: exportación, acuerdo contractual, inversión, etc.

- La elaboración de un plan comercial es necesaria para definir el tipo de actividades que realizará y el modelo de negocio que será aplicado.

- El plan debe incluir una estrategia de precios tomando en consideración diversos factores tales como precio de la competencia, costos de la sociedad, margen de negociación y de beneficios.

- La estrategia digital es muy importante en la actualidad. En esta se debe tomar en

consideración la participación de la empresa en Internet y en redes sociales. La utilización del *e-commerce* como instrumento de comercialización.

### **Entradas al Mercado Exterior: Exportación**

La importación y exportación son las etapas iniciales del proceso de la Internalización de una empresa. La Organización Mundial del Comercio (OMC) define la importación y exportación de la siguiente manera: (a) Importación “cuando un país compra mercancías o servicios producidos en el extranjero para su consumo interno”. (b) Exportación “Venta de un bien o servicio a un país distinto a aquel en el que se produce.” (Organización Mundial del Comercio, 2020, p.6).

La exportación es la manera más fácil de ingresar a un mercado exterior. Su característica principal es que la producción se mantiene en el país de origen, el cual es el punto de operaciones logísticas internacionales como la documentación, certificados y permisos aduaneros para el envío de los productos a los mercados destino (DIARIO DEL EXPORTADOR, 2018).

Esta actividad puede ser realizada de manera indirecta o directa.

La Exportación Indirecta, se realiza con la presencia de un operador que tramita alguna o todas las actividades referentes a la exportación. Es utilizada por las empresas que desean asumir un mínimo de riesgos (Gibello Rael, 2015).

La Exportación Indirecta se realiza de dos maneras: (a) a través de clientes nacionales intermediarios que se encargan de exportar el producto, es como vender a un cliente nacional. Es el intermediario que se encarga de toda la labor comercial, es decir la distribución física, la promoción, la selección de los canales de distribución, la investigación de mercados etc. (b) mediante sociedades de trading especializadas en hallar negocios en regiones que son expertos. Conocen el mercado internacional y aseguran rentabilidad en las operaciones comerciales por medio las investigaciones que efectúan (DIARIO DEL EXPORTADOR, 2018).

La Exportación Directa, se trata de la venta directa desde el mercado de origen al comprador o importador en el mercado extranjero. En este estilo de exportación la empresa exportadora se encarga de toda la labor comercial y de distribución. La empresa exportadora asume las negociaciones y los riesgos financieros (Gibello Rael, 2015).

La Exportación Directa se efectúa de cuatro maneras, por medio de: (a) un Agente Comercial, este se encarga de tomar y de realizar las ordenes de compras, entrega muestras del producto, los documentos, pero no compra la mercadería ni asume la propiedad del producto. El agente puede operar con o sin exclusividad. (b) el Distribuidor, que se trata de un comerciante extranjero que adquiere los artículos de la empresa exportadora y los vende en mercado donde trabaja. (c) el Minorista, las ventas en cadenas minoristas han creado un gran desarrollo en este tipo de comercio. El exportador realiza negociaciones con los responsables de estas cadenas. (d) la Venta Directa, la empresa vende sus productos a los consumidores finales de otros países (DIARIO DEL EXPORTADOR, 2018).

Otros métodos de entrada a un mercado exterior, son los basados en vías distintas a la exportación, también llamados exportación concertada, estas implican una colaboración con otras empresas con el objetivo de compartir riesgos, costos o mismos intereses. En este grupo se encuentran: las licencias, franquicias, filiales o sucursales propias, exportaciones canguro o *piggyback*, *Joint Venture* (Gibello Rael, 2015).

### **Plan de Exportación**

El Plan de Exportación proporciona al empresario un mejor conocimiento de su situación frente a los mercados externos. Permite analizar los distintos riesgos que puede encontrar, conocer mejor el mercado objetivo y planificar la logística de exportación y distribución del producto (ConnectAmericas, s/a).

La finalidad de un Plan de Exportación es de determinar por escrito los objetivos, acciones, las limitaciones y fechas que enmarquen la exportación, obteniendo todos los participantes de esta acción una visión clara del proyecto a realizar (Solistica, 2019)

Un Plan de Exportación brinda la posibilidad de: (a) Analizar la situación interna de la empresa y frente a los competidores, localiza las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la misma. (b) Identificar las adaptaciones que debe realizar la compañía frente a un contexto exterior, tales como tecnología, comunicaciones, certificaciones, *packaging*. (c) Seleccionar y analizar el mercado de ingreso. (d) Evaluar y preparar los medios logísticos y de distribución. (e) Conocer los requerimientos y exigencias del proceso exportador. (f) Definir los costos relacionados a la incursión de mercados externos (Ochoa, s/a).

El Plan de Exportación es una herramienta adaptable y que debe ser revisado a medida que el negocio se desarrolle.

### **Investigación de Mercados Internacionales (IMI)**

En el instante que una empresa proyecta un proceso de Internalización, por medio de una importación o exportación, es indispensable el análisis y el estudio del mercado externo con el que tratará. De ahí la necesidad de iniciar una Investigación de Mercados Internacionales.

La Investigación de Mercado en general es definida como: “la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general” (Benassini, 2009, p.6).

La Investigación de Mercados Internacionales tiene un alcance mayor visto que se tratarán contextos extranjeros con diferentes niveles de incertidumbres y de factores incontrolables correspondientes al entorno del país además de elementos controlables cuando se estudiará la

compañía misma en relación a la concurrencia local del mercado objetivo (Cateora, Gilly, & Graham, 2010)

Una IMI permitirá conocer la manera y las exigencias para lograr el acceso al mercado objetivo. Además, analizar los diferentes entornos del país tales como político, social, económico, cultural, entre otros. Se estudiará el medio donde se desarrollará el producto, la competencia, el perfil del consumidor, y las exigencias en general (Sol, 2019).

La realización de una correcta investigación de mercado permitirá efectuar y planificar adecuadamente la estrategia de Internalización de la empresa.

A continuación, se revisará las herramientas que serán utilizadas para la elaboración de este proyecto.

### **Análisis del Entorno: Herramienta PESTEL**

Con el objetivo de comprender el contexto externo donde la empresa va desarrollar el producto, es importante estudiar el mercado y el país que se proyecta ingresar, analizando las variables no controlables del entorno extranjero que puedan afectar a la evolución de la compañía en un futuro.

Los mercados internacionales son diferentes los unos a los otros como consecuencia de los entornos particulares en que se desenvuelven (político, económico, sociocultural , tecnológico, ecológico y legal), influyendo en las relaciones de intercambio efectuadas entre la compañía y el mercado internacional (Lerna K & Marquez C, 2010).

Una de las herramientas más utilizadas es el PESTEL, denominada así por su sigla en inglés, *Political Economic Social Technological Environmental Legal*. Sus autores fueron Francisco Aguilar en 1967 por el acrónimo PEST y Liam Fahey y V.K. Narayanan que incluyeron los aspectos ecológicos y legales en 1986 (COWORKINGFY, s/a).

Los factores estudiados son:

- La dimensión política, donde se observa los aspectos referentes a la clase política que puedan influenciar en la actividad de la empresa. Entre los factores se encuentran: (a) las políticas de los gobiernos locales; nacionales, regionales y mundiales; (b) las subvenciones públicas que dependen de los gobiernos; (c) la política fiscal del país; (d) cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas de sociedad / empresa; (e) modificaciones en los tratados comerciales; (f) la propiedad intelectual; entre otras (Parada, 2013).

- La dimensión económica, se encuentra relacionada a la situación macroeconómica. Entre las variables que se consideran son: (a) tipo de sistema económico, intervención del gobierno en el mercado libre; (b) los tipos de cambio y la estabilidad de la moneda; (c) las ventajas comparativas del país donde se proyecta ingresar; (d) la eficiencia de los mercados financieros; (e) la infraestructura; (f) los costos laborales; (g) la tecnicidad de la mano de obra; (h) la tasa de crecimiento, tasa de desempleo; (i) la inflación; (j) las tasas de interés, etcétera (Rodríguez G., 2017).

- La dimensión sociocultural, en este factor se analiza los componentes de la sociedad que puede influenciar en el proyecto y sus cambios. Se observan las tendencias en el momento de la realización del estudio tales como: (a) cambios de gustos o en las modas que se reflejan en el nivel de consumo; (b) cambios en el nivel de ingreso; (c) maneras de interactuar; (d) la percepción por la salud; (e) nivel poblacional: natalidad, mortalidad, esperanza de vida; (f) las religiones (Parada, 2013).

- La dimensión tecnológica, este elemento corresponde al marco científico-tecnológico vigente y los cambios que pueden ocurrir en un futuro cercano. Los aspectos que se destacan son: (a) el gasto público en investigación; (b) la atención del gobierno y la industria al esfuerzo

tecnológico; (c) rapidez de la transferencia tecnológica y tasa de obsolescencia; (d) recientes descubrimientos y desarrollos; (e) impacto en la oferta de productos y la estructura de costos, (f) impacto sobre la cadena de valor, etcétera (Rodríguez G., 2017).

- La dimensión ecológica, en este punto es importante conocer los cambios potenciales en los reglamentos desde el punto de vista ecológico y el impacto en la conciencia social. Se debe analizar los puntos como: (a) las leyes de protección medioambiental; (b) residuos y consumo de energía; (c) actitud ecológica actual y futura; (d) regulación sobre procesos de producción; (e) preocupación por la contaminación y el cambio climático, entre otros (Parada, 2013).

- La dimensión legal, que identifica las reglas y cambios que forman parte del marco legal del país donde se desarrolla la empresa y como la afectan. Incluye, en otras: (a) las variables del marco jurídico para la ejecución de contratos; (b) regulación de precios; (c) leyes antimonopolio; (d) impuesto: tasas e incentivos; (e) legislación salarial: salario mínimo, semana laboral y horas extras; (f) beneficios obligatorios para empleados; (g) regulación de seguridad industrial (Rodríguez G., 2017).

A través del Análisis PESTEL, la empresa intensificará el conocimiento de las condiciones del país y de la región donde proyecta realizar su negocio, permitiendo prepararse para futuros cambios y disminuyendo los riesgos resultados del ingreso a un mercado exterior (Rodríguez G., 2017).

### **Análisis del Entorno: Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter**

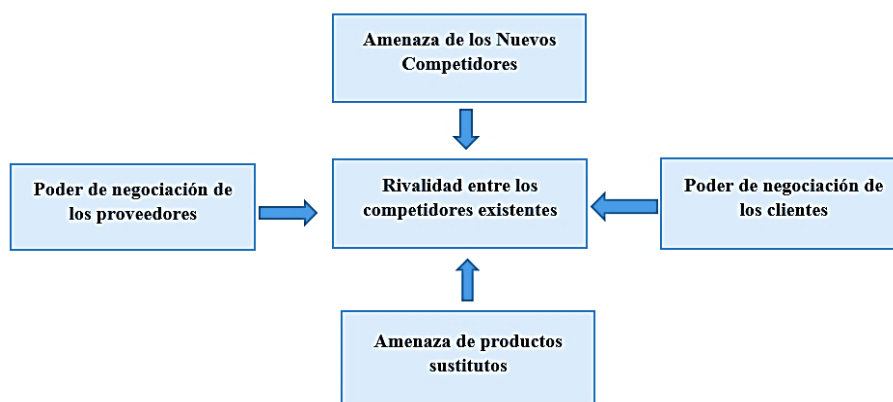
El Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter realiza un estudio del entorno de la empresa o industria, con la finalidad de evaluar o analizar acciones para contrarrestar las amenazas y debilidades que perjudican la compañía y desarrollar las oportunidades. Este modelo toma en

consideración todas las empresas ubicadas en una misma industria, ofrecen los mismos productos y representan competencia directa.

Según Porter mientras más poder tenga cada una de estas fuerzas más restringida serán las posibilidades de las empresas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. El poder de las fuerzas puede variar según las condiciones de la industria (Hill & Jones, 2011).

El Modelo está definido por las fuerzas siguientes, como se indica en la Figura 5

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre competidores.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.



*Figura 5* Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter  
*Adaptado de Las Cinco Fuerzas de Porter.*

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores, se tratan de empresas que en la actualidad no compiten en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las dimensiones de las barreras de entrada, que son los factores que vuelven costoso para las compañías el ingreso a un sector. Se consideran como



barreras altas de ingreso a: las economías de escala, la lealtad a las marcas, las ventajas absolutas de costos, los costos del cambio para el cliente y las regulaciones gubernamentales (Hill & Jones, 2011).

2. Rivalidad entre competidores o empresas establecidas: se refiere a la lucha existente entre empresas de un mismo sector para apoderarse de la participación del mercado de otras compañías. Esta pugna se puede evitar por medio el precio, el diseño del producto, la promoción del producto y su publicidad, la venta directa y la posventa. Cuatro factores influyen en la intensidad de rivalidad entre empresas: (a) estructura competitiva de la industria, (b) condiciones de la demanda, (c) condiciones del costo y (d) dimensiones de las barreras de salida de la industria (Hill & Jones, 2011).

3. Poder de negociación de los clientes: Los compradores en una empresa pueden ser clientes individuales, consumidores finales de sus productos o minoristas y mayoristas que venden a los usuarios finales. El poder de negociación de los clientes de la compañía trata de la capacidad que estos tienen para comerciar precios menores a los fijados o de incrementar los costos de la compañía debido a sus exigencias de calidad y de servicio. Al ocurrir un escenario inverso, es decir negociadores débiles y no exigentes en cuestiones de calidad de productos y servicios, la sociedad puede aumentar sus utilidades gracias al posible ahorro obtenido (Hill & Jones, 2011).

4. Poder de negociación de los proveedores: se refiere de las compañías que suministran insumos a las empresas como materiales, servicios y mano de obra. Ellos desempeñan un papel importante en las compañías visto la importancia de su intervención en la evolución de la empresa, es necesario guardar buenas relaciones con estos para poder generar valor a los clientes. El poder de esta fuerza debe ser baja. (Hill & Jones, 2011).

5. Amenaza del ingreso de productos sustitutos: esta fuerza hace referencia a los productos de diferentes empresas que pueden cubrir las mismas necesidades de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos representa una amenaza competitiva grande ya que limitan el precio que las empresas pueden fijar por el producto (Hill & Jones, 2011).

Andrew Grove, Ex Presidente de Intel, da conocer la existencia de la sexta Fuerza: Los Complementarios, refiriéndose a las empresas que venden productos que agregan valor a productos manufacturados en la industria y cuando se utilizan juntos satisfacen mejor las demandas de los clientes (Hill & Jones, 2011).

A continuación, mediante diferentes bases de datos de Instituciones prestigiosas, una entrevista de profundidad con una Académica especialista de Marketing y el análisis de los modelos de comunicación y culturales de Hall y de Hofstede, se podrá comprender mejor las costumbres de compras y las características culturales del consumidor en Túnez.

### **Cultura. Dimensiones Culturales Básicas**

Los avances obtenidos en los ámbitos tecnológico, transporte, comunicación, han acelerado el desarrollo del Comercio Internacional Mundial, permitiendo cada vez más el contacto y la cercanía con países de distintos puntos del globo terráqueo, siendo imperativo tomar en consideración los factores diferenciales existentes entre las culturas, tales como el lenguaje, los valores, las normas sociales, la educación y la religión, y así lograr tener una buena comunicación y alcanzar una negociación con beneficios mutuos, sin olvidar que estas pautas culturales influyen en los hábitos de compra y consumo de los habitantes en cada región.

Desde un punto de vista práctico Fanjul (2013) define a la cultura que “son los valores compartidos entre los miembros de un grupo de población” (p.3).

El autor hace hincapié en el hecho que la cultura es aprendida e incorporada en el proceso de formación de la gente. Considera que la lengua, la organización y la tecnología son probablemente los elementos más importantes de la cultura (Fanjul, Enrique, 2013).

Para poder abordar el proceso de una negociación internacional es necesario contar con herramientas básicas, de carácter global que sirvan de directrices de comportamiento en diferentes situaciones de entornos interculturales. Estas guías de comportamiento se logran a través la definición de las dimensiones culturales fundamentales que darán una comprensión cultural y línea de conducta a seguir con las personas y medio donde serán realizadas las negociaciones (Cabeza, Corella, & Jimenez, 2013).

Los investigadores Edward Hall y Geert Hofstade, desarrollaron independientemente paradigmas o modelos para la organización e identificación de diferentes culturas.

#### ***Dimensiones Culturales Básicas: Modelo de Hall***

Edward Hall estudió los problemas de comunicación aplicando su Modelo de Comunicación Intercultural, basado en el uso exclusivo de tres elementos: contexto, tiempo y espacio, que permitirían entender y categorizar las culturas. De esta manera se facilitaría la aproximación a dichas culturas, que fueron agrupadas en: (a) En función al contexto: Contexto alto y Contexto bajo; (b) En función al tiempo: Culturas monocromáticas y Culturas policromáticas; (c) En función al espacio: Culturas de fuerte territorialidad y Culturas de baja territorialidad (Cabeza, Corella, & Jimenez, 2013). En la Tabla 4 se observa un resumen de las características del Modelo de Comunicación Intercultural Hall en función de los tres elementos: contexto, tiempo y espacio.

Tabla 4 *Modelo Hall: Contexto, Tiempo, Espacio*

<b>Modelo de comunicación intercultural de Eduard Hall</b>	
<b>Características de Culturas en función al contexto</b>	
<b>Alto Contexto</b>	<b>Bajo Contexto</b>
Poca comunicación verbal. Mensajes implícitos. Respeto y protección del grupo. El proceso es más importante que el producto. Flexibilidad en el tiempo.	Muy poco lenguaje no verbal. Mensajes claros y precisos. Bajo sentido de lealtad al grupo y las organizaciones. El producto es más importante que el proceso. Organización del tiempo.
<b>Países y regiones de Alto Contexto</b>	<b>Países y regiones de Bajo Contexto</b>
Asia, África, América Latina, España, Italia, Grecia.	Europa Occidental, Estados Unidos, Canadá, Australia.
<b>Características de Culturas en función al tiempo</b>	
<b>Monocromática</b>	<b>Policromática</b>
Planificación y control del tiempo. El trabajo se antepone a las relaciones interpersonales. Focalización en el trabajo a realizar. Puntualidad y cumplimiento de plazos.	Ausencia de planificación y control del tiempo. Valor a las relaciones interpersonales. Realización de diversas actividades al mismo tiempo. Falta de compromiso en cumplimiento de plazos.
<b>Países y regiones Monocromáticas</b>	<b>Países y regiones Policromáticas</b>
Estados Unidos, Canadá, Japón, países del Norte de Europa	Países africanos, árabes y latino americanos.
<b>Características de Culturas en función al espacio</b>	
<b>Fuerte territorialidad</b>	<b>Baja territorialidad</b>
Separación de sus espacios propios. Alta noción de pertenencia. Alto interés a posesiones materiales.	Comparte sus espacios con facilidad. Baja noción de pertenencia. Bajo interés a posesiones materiales.
<b>Países y regiones de fuerte territorialidad</b>	<b>Países y regiones de baja territorialidad</b>
Culturas relacionadas con las de bajo contexto y monocromáticas	Culturas relacionadas con las de alto contexto y policromáticas

*Nota:* Adaptado de “El Modelo de Hall” por D. Cabeza; P. Corella; C. Jiménez, 2013, *Negociación Internacional*, p. 129,130,131.

### ***Dimensiones Culturales Básicas: Modelo de Hofstede***

El antropólogo holandés Geert Hofstede, afirma que la cultura es un fenómeno colectivo puesto que en el intervienen personas que viven en el mismo entorno social, además promueve que la cultura es aprendida y no heredada. Uno de sus trabajos trata acerca la Teoría de las Dimensiones Culturales (Cabeza, Corella, & Jimenez, 2013).

Hofstede determina la dimensión como un aspecto de una cultura que puede medirse en relación a otras culturas (Farías Nazel, 2007). Inicialmente, el científico desarrolló un modelo de cuatro dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo de individuos de una sociedad o país. Posteriormente agregó una quinta dimensión como resultado de estudios realizados en países asiáticos especialmente China, aplicable al mundo laboral (Cabeza, Corella, & Jimenez, 2013). Finalmente, en 2010 en la obra “Cultura y Organizaciones: software de la mente” trata la sexta. Es así como el modelo de las seis dimensiones de la cultura nacional se

obtiene como resultado de extensas investigaciones del profesor Hofstede y su equipo de trabajo.

Las dimensiones analizadas son (Hofstede, 2020).:

- Índice de Distancia al Poder (*Power Distance Index - PDI*): Observa como una sociedad trata las desigualdades entre las personas.

- Individualismo versus Colectivismo (*Individualism versus Collectivism - IDV*): Analiza la posición de una sociedad en relación a los términos “yo” o “nosotros”.

- Masculinidad versus Femenidad (*Masculinity versus Femininity – MAS*): Observa el grado de importancia que da una sociedad a los logros y la competitividad (masculina), o al consenso y calidad de vida (femenina).

- Índice de Evasión a la Incertidumbre (*Uncertainty Avoidance Index – UAI*): Examina la actitud de los miembros de una sociedad frente a la incertidumbre del futuro.

- Orientación a Largo Plazo versus Orientación Corto Plazo (*Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation – LTO*): Analiza la manera como cada sociedad se vincula con su pasado, presente y futuro.

- Indulgencia versus Restricción (*Indulgence versus Restraint – IVR*): Estudia el grado de relación de indulgencia o restricción que tiene una sociedad frente a la diversión y la satisfacción de sus miembros.

Las características de las seis dimensiones son descritas a continuación en la Tabla 5

Tabla 5 *Modelo de las Seis Dimensiones Culturales de Hofstede*

<b>Modelo de las Seis Dimensiones Culturales de Hofstede</b>	
<b>Dimensión 1: Índice de Distancia al Poder (Power Distance Index - PDI).</b>	
<b>Características</b>	
<b>Poca Distancia al Poder</b>	<b>Gran Distancia al Poder</b>
La inequidad es minimizada. Existe una jerarquía por conveniencia. Los superiores son accesibles. Todos tienen los mismos derechos.	La inequidad es tolerada y aceptada. Hay una jerarquía por necesidad. Los superiores son inaccesibles. Los que tienen el poder disponen de privilegios.
<b>Dimensión 2: Individualismo versus Colectivismo (Individualism versus Collectivism - IDV).</b>	
<b>Características</b>	
<b>Individualismo</b>	<b>Colectivismo</b>
Poca conexión con los miembros de su grupo. Enfasis en elecciones. Cumplir con sus propias obligaciones. Expresar sus pensamientos directamente. La comunicación es generalmente de Bajo Contexto.	Fuerte cohesión y respeto a los miembros del grupo. Relaciones son más importantes que las tareas. Cumplir con obligaciones impuestas por el grupo. Mantener la armonía, evitar la confrontación directa. La comunicación es generalmente de Alto Contexto.
<b>Dimensión 3: Masculinidad versus Feminidad (Masculinity versus Femininity - MAS).</b>	
<b>Características</b>	
<b>Masculinidad</b>	<b>Feminidad</b>
Centrada en el logro, la ambición y el heroísmo Vivir para trabajar. Admiración por el éxito. Sociedad más competitiva. Los conflictos son resueltos permitiendo ganar al más fuerte.	Centrada en la calidad de vida. Trabaja para vivir. Compasión hacia los menos afortunados. Sociedad más orientada al consenso. Los conflictos son resueltos a través del compromiso y la negociación.
<b>Dimensión 4: Índice de Evasión a la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance Index - UAI).</b>	
<b>Características</b>	
<b>Alto índice de Evasión a la Incertidumbre</b>	<b>Bajo índice de Evasión a la Incertidumbre</b>
Se evita la ambigüedad por medio de reglas y normas. Alto temor y estrés a causa de la incertidumbre. Necesidad de consenso. Negociaciones formales, agendas y políticas estructuradas. Necesidad de evitar el fracaso.	Se disfruta la novedad, el cambio, hay pocas reglas y normas. No hay temor ni estrés de la incertidumbre. Las diferencias de opiniones son aceptadas Actitud de la negociación informal. Importancia a la estrategia a largo plazo. Se debe tomar riesgos.
<b>Dimensión 5: Orientación a Largo Plazo versus Orientación (Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation - LTO).</b>	
<b>Características.</b>	
<b>Orientación a Largo Plazo</b>	<b>Orientación a Corto Plazo</b>
La familia es la base de la sociedad. Respeto a las tradiciones y a los mayores. Es importante ahorrar y cuidar los recursos.	Se promueve el individualismo y la igualdad. Se fomenta la creatividad. Las ganancias inmediatas son importantes.
<b>Dimensión 6: Indulgencia versus Restricción (Indulgence versus Restraint - IVR)</b>	
<b>Características</b>	
<b>Indulgencia</b>	<b>Restricción</b>
Comportamientos libres Personas más positivas y optimistas Extrovertidos y amistosos. Se valora el tiempo libre.	Comportamientos regulados y suprimidos Personas más pesimistas. Gente más reservada. El tiempo libre es menos importante.

Nota: Adaptado de "El Modelo de Hofstede" por D. Cabeza; P. Corella; C. Jiménez, 2013, *Negociación Internacional*, p. 141,142.

Adaptado de "Hofstede Insights" por G. Hofstede. *National Culture*.

Se continua con la aplicación del Marketing Internacional proyectado al comercio exterior, se analizará los elementos que conforman el *Marketing Mix* o Mezcla de Mercadotecnia. Además, se incluye la definición de las dos herramientas de recolección de información utilizadas en este proyecto: Entrevistas de profundidad y sondeo.

### **Marketing Internacional. Marketing Mix**

La Mercadotecnia o Marketing Internacional es definido como la ejecución de actividades comerciales trazadas para planificar, dar precios, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios

de una empresa hacia los consumidores o usuarios de distintos países, con la finalidad de obtener ganancias. Las actividades del Marketing Internacional son realizadas en diversas naciones a diferencia del doméstico (Cateora, Gilly, & Graham, 2010).

La mezcla de Mercadotecnia o *Marketing mix*, es considerado como la aplicación estratégica de un conjunto de herramientas del marketing con el fin de lograr la venta de un producto (Quiñones N, 2012).

Las herramientas son: Producto (*product*), precio (*price*), distribución (*place*) y comunicación (*promotion*) conocidas como las 4p's del *Marketing Mix*, haciendo referencia a la primera letra con la que inician en inglés, como se aprecia en la Figura 6. Estas variables son controlables por la empresa, ellas actúan de forma independiente las unas de las otras, y son combinables entre sí. Por medio de una correcta combinación de estos instrumentos, se aspira llegar a los objetivos previstos (Martinez G, Ruiz M, & Escriva M, 2014).

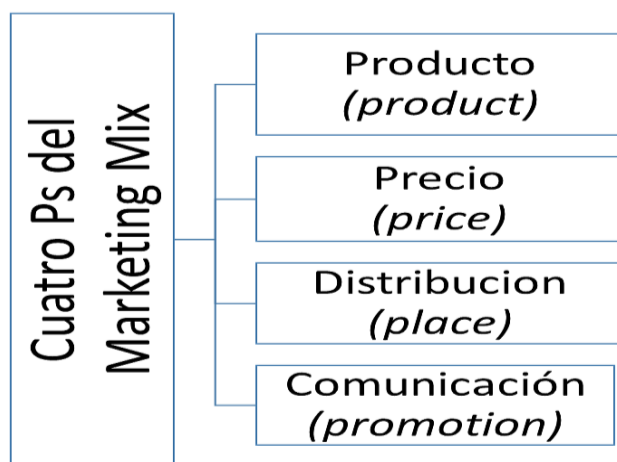


Figura 6 Las Cuatro Ps del Marketing Mix. Adaptado de "Marketing Mix" por A. Martínez, C. Ruiz, J. Escrivá. *Marketing en la Actividad Comercial* pag.13

- El producto (*product*), se define como un bien tangible o intangible que la empresa proporciona al mercado objetivo. (Quiñones N, 2012). El producto cumple un ciclo de vida, a

partir del momento que se lo incorpora al mercado hasta ser retirado, pasando por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. Las decisiones referentes al producto son esenciales, se tratan de estrategias a largo plazo cuyo objetivo es de satisfacer las necesidades del consumidor (Martinez G, Ruiz M, & Escriva M, 2014).

- El precio (*price*), trata de la cantidad de dinero pagada por los clientes a cambio de un producto o servicio ofrecido por la empresa. Por medio de esta variable se genera los ingresos a la compañía (Quiñones N, 2012). En el momento de fijar un precio, es importante considerar como esta percibido el valor por el cliente y cuanto está dispuesto a pagar por el producto Se debe tomar en consideración que muchas veces un precio alto es sinónimo de calidad. Las decisiones acerca los precios pueden ser a corto plazo, puesto que pueden variar con rapidez (Martinez G, Ruiz M, & Escriva M, 2014).

- La distribución (*place*) o posición, se refiere a la colocación del producto en el sitio donde el consumo suceda. Se trata de las decisiones vinculadas al traslado del producto desde el lugar de producción hasta el punto de consumo. En la manera de distribución se deben observar variables como: características del producto y el mercado, los costos de distribución o los recursos disponibles. Las decisiones tomadas en lo que se refiere son de largo plazo (Martinez G, Ruiz M, & Escriva M, 2014).

- La comunicación (*promotion*) o promoción, son las medidas que se toman para informar el surgimiento del producto en el mercado, dar a conocer sus características, sus puntos positivos, y beneficios al consumidor potencial (Quiñones N, 2012).El tipo de comunicación que la empresa va utilizar depende de las características del producto, del mercado, de la competencia y del mercado objetivo (Martinez G, Ruiz M, & Escriva M, 2014).



Visto el alcance y complejidad del marketing, las herramientas cuatro P's han sido actualizadas tomando en consideración las realidades del momento de la mercadotecnia. En esta evolución del mercadeo las variantes de las cuatro Ps se convierten en : personas, procesos, programas, performance (Kotler & Keller, 2012).

Las definiciones de: (a) Personas, toma en consideración parcialmente el marketing interno, indicando que los empleados son parte esencial en el éxito del mercadeo, este será bueno como lo son las personas en la organización. Señala además que los especialistas deben ver a los consumidores como personas y tratar de entender sus vidas de manera más amplia. (b) Procesos, trata de la creatividad, disciplina y estructura que deben ser incorporadas y generadas en las ideas y servicios de la Dirección del Marketing. (c) Programas, se ocupa de las actividades de la empresa dirigidas al consumidor, incluye las antiguas 4Ps y otras actividades del marketing. La finalidad es que todas estas variantes se adapten y así lograr numerosos objetivos para la empresa. (d) Performance, se identifica con el hecho de medir resultados financieros o no, rentabilidad y capital de marca, así como también implicaciones fuera de la empresa como responsabilidad social, ética, etc. Estas nuevas cuatro P involucran todas las disciplinas de la empresa (Kotler & Keller, 2012).

En la Figura 7 se puede apreciar la evolución de las 4Ps del *Marketing Mix* y de la Dirección del Marketing Moderna.

## Evolución de las 4 Ps

### 4 Ps Marketing Mix

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

### 4 Ps Dirección Marketing Moderna

- Personas
- Procesos
- Programas
- Performance

*Figura 7 Evolución de las 4Ps. Adaptado de “Evolución de las 4Ps”.  
Re. creativa. Evolución de las 4Ps de la dirección de marketing*

## Herramientas de Investigación de Mercados

En el presente proyecto se utilizará dos tipos de tipos de herramientas de investigación de mercados: (a) entrevista en profundidad; (b) sondeo.

### *Entrevista en Profundidad*

Es una herramienta de recolección de información detallada de parte de la persona interrogada. Es posible realizarla vía telefónica, personalmente o través de video llamada (QuestionPro, 2020).

Esta técnica cualitativa es aconsejable efectuarla en el momento que el objetivo de la investigación se encuentra bien definido, si se desea conocer en profundidad una experiencia personal y si existen limitaciones de tiempo, puesto que es más accesible que otras herramientas (Iglesias, 2019).

### ***Sondeo de Mercado***

El sondeo de mercado es una herramienta utilizada para la acceder a un resultado estadístico breve y rápido, con el objetivo de disponer una idea de la situación del mercado sobre una cuestión precisa. Mediante esta herramienta se puede acceder a informaciones cualitativas de las opiniones del mercado objetivo acerca un producto o servicio concreto (Caurin, 2017).

Esta herramienta consta de preguntas simples y objetivas a una pequeña muestra, obteniendo respuestas sencillas y objetivas. Al igual que las encuestas pueden ser efectuadas personalmente, por teléfono, vía correo postal o vía Internet. Como ventajas de este método se señalan: recepción de información de forma rápida, facilidad de aplicación y bajo costo. En las desventajas se indica que esta herramienta permite obtener información simple, objetiva y poco profunda (CreceNegocios, 2013).

### **Herramientas de Planificación Estratégica**

Para la realización de este trabajo se utilizarán las herramientas de Planificación Estratégica: (a) Lienzo de Modelo de Negocio CANVAS, (b) Matriz FODA y (c) Cadena de Valor.

#### ***Modelo de Negocios. Lienzo del Modelo de Negocios CANVAS.***

Un modelo de negocio es una herramienta que precede al plan de negocio, por medio de la cual se definirá el producto o servicio que se ofrecerá al mercado, la manera y medios de realizarlo, hacia quien ira dirigido y finalmente la forma de conseguir los ingresos para la empresa. Se considera que los modelos de negocios que funcionan son aquellos que logran generar valor para sus clientes por medio de una propuesta clara y que tienen la capacidad de llegar a sus clientes (Emprendedores, 2020).

Los seis tipos de modelos de negocio que generan ingresos a las compañías son: (a) Venta de productos y/o servicios; (b) Franquicia o licencia; (c) Suscripción o *membership* (cuotas); (d) Marketing de afiliación; (e) Publicidad; (f) Subvenciones y ayudas públicas (Emprelancer, s/a).

Los autores Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010) señalan que: “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

Son ellos que proponen en el libro “Generación de Modelos de Negocios”, una herramienta estratégica basada en una plantilla o lienzo, denominada Modelo o Método *Canvas* tomando en referencia la palabra lienzo en inglés. La plantilla está dividida en nueve segmentos conectados entre sí. Por medio de este método se puede comprender un modelo de negocio de forma organizada y sencilla. El Modelo Canvas puede ser aplicado para la creación de un modelo de negocios de una nueva empresa o de una compañía ya creada. En el libro se analizan diferentes formatos de negocios (Competitividad y estrategia.com, s/a).

Los autores indican que la mejor forma de describir un modelo de negocios es fraccionarlo en nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de una compañía: clientes, ofertas, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Los nueve módulos o bloques son los siguientes:

- Segmentos de mercado o de clientes (SM): este bloque corresponde a los distintos grupos de personas u organismos con los que trata una empresa. Se identifica para quien se crea valor y quienes son los clientes más importantes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Los segmentos de clientes pertenecen a grupos distintos como mercados en masas sin distribución hasta la segmentación de nichos especializados de mercados (Competitividad y estrategia.com, s/a).

- Propuesta de valor (PV): en este módulo que es el bloque central del modelo de negocios, se indica los productos o servicios y el valor que se ofrece a un segmento de mercado específico. La propuesta de valor puede ser cuantitativa, como precio, tiempo de entrega o, puede ser cualitativa como el estatus asociado a la marca, el diseño, etc. (Competitividad y estrategia.com, s/a).

- Canales (C): este bloque explica la manera en que la empresa se relaciona con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos con la propuesta de un bien o servicio. Por medio de los canales la empresa se contacta con sus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Como ejemplo de canales se citan a la publicidad, las redes sociales, tiendas en línea o físicas propias, es la forma que la compañía muestra y vende sus bienes o servicios (Competitividad y estrategia.com, s/a).

- Relación con los Clientes (RCl): En este segmento se explica las diversas maneras de relaciones que entabla una compañía con determinados segmentos de mercado. Las compañías tienen que definir el contacto que harán con sus clientes que puede ser por medio de asistencia personalizada o automatizada a través el autoservicio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- Fuentes de Ingresos (FI): En este módulo se analiza el flujo de caja de una empresa. Estas fuentes de ingresos pueden llegar por medio de: (a) venta de activos como la venta de los derechos de propiedad; (b) cuota por uso de un servicio determinado; (c) préstamo, (d) alquiler o *leasing*; (e) concesión de licencias o permiso para utilizar una propiedad intelectual (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- Recursos clave (RC): Este bloque señala los activos que permiten a la empresa crear y ofrecer sus productos o servicios a los mercados. Estos recursos pueden ser de tipo: (a) económico, como sociedades que necesitan recursos económicos; (b) físico, como es el caso de las empresas

industriales que deben tener disponible maquinaria para los procesos de fabricación; (c) humanos, todas las compañías precisan de recursos humanos, pero existen modelos de negocios donde la experticia del personal es indispensable; (d) intelectuales, las empresas requieren cada vez más recursos intelectuales que le brindan solides al negocio, como marcas, patentes, derechos de autor (Competitividad y estrategia.com, s/a).

- **Actividades clave (AC):** En este segmento se indica las acciones más importantes que la empresa debe realizar y ofrecer a sus clientes para que su negocio funcione. Las actividades pueden ser de tipo: (a) producción como compañías de transporte, industriales; (b) resolución de problemas como los hospitales, consultoría; (c) plataforma/red como empresas con ventas en línea (Competitividad y estrategia.com, s/a).

- **Asociaciones clave (AsC):** Este módulo señala los proveedores y socios necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio. Son diversas las razones que las empresas buscan colaboración entre sí, tales como: (a) Optimización de la asignación de recursos y actividades, aplicando la economía de escala, con la finalidad de disminuir costos y compartir recursos; (b) Reducción de riesgos e inestabilidad en un entorno competitivo; (c) Compra de recursos específicos y realizar otras actividades con el objetivo de aumentar su capacidad (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- **Estructura de costos (EC):** En el último modulo del lienzo, se indica todas las fuentes que originan costos en la actividad y el desarrollo de la empresa. Es necesario conocer los costos fijos y variables para realizar acciones con la finalidad de disminuirlos y optimizarlos (Competitividad y estrategia.com, s/a).

Los nueve módulos del modelo de negocio forman parte del Lienzo Modelo de Negocios Canvas, como se aprecia en la Figura 8.

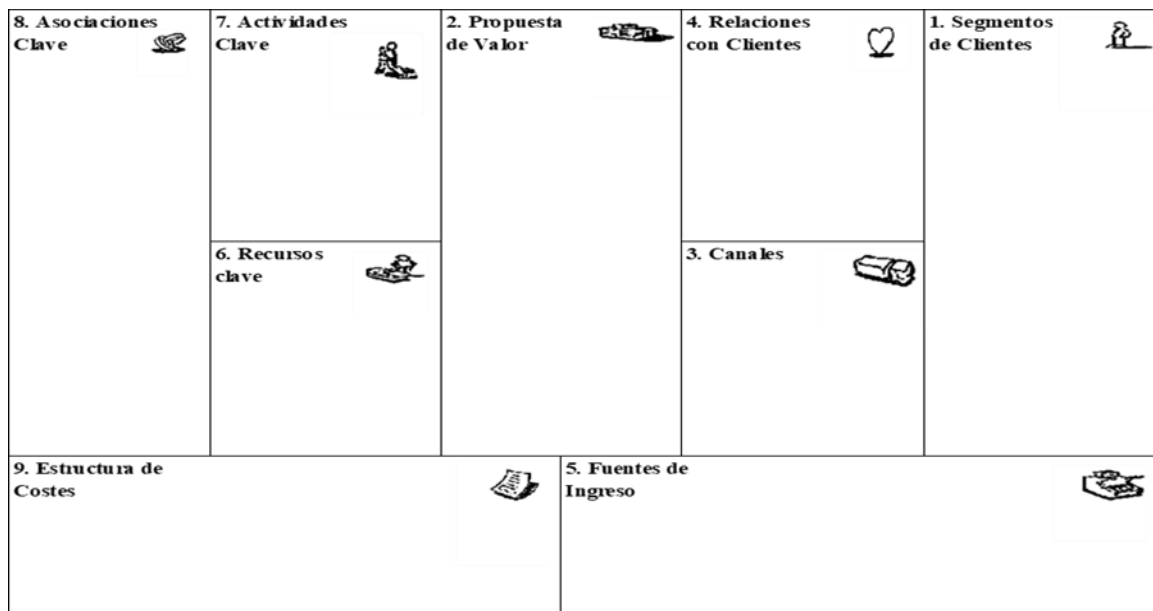


Figura 8 Lienzo Modelo de Negocios Canvas. Adaptado de “El lienzo del Modelo de Negocios”, A. Osterwalder; Y. Pigneur, *Generacion de Modelos de Negocio*, p.41.

### **Análisis o Matriz FODA.**

La matriz FODA es una herramienta estratégica fundamental en la administración y en el proceso de planificación. Su nombre es el resultado del acrónimo formado por las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Mediante el FODA se desarrolla un análisis interno y externo de una empresa o proyecto. (Riquelme Leiva, 2016).

- **Análisis Interno:**

En este nivel se procede al estudio de las Fortalezas y Debilidades que la empresa puede presentar, analizando sus factores internos fundamentales relacionados con: marketing, producción, financiación, etc. Se consideran Fortalezas a las cualidades que posee una empresa, los elementos positivos y diferenciadores que permiten que la compañía sobresalga entre las demás. Las Debilidades son los factores negativos de una empresa que pueden perjudicar el alcance de los objetivos planteados (Pursell, 2019).

- Análisis Externo:

En este punto se analizan las condiciones externas que no dependen de la empresa es decir no son controlables, pero pueden influenciar en el desarrollo de la misma. Se puede referir a factores sociales, políticos, legales, ambientales. Se presentan como Amenazas u Oportunidades en función al impacto que produzcan. Las Amenazas son componentes negativos que pueden incidir en la empresa poniendo en peligro su evolución en el mercado. Las Oportunidades son aspectos positivos del entorno que deben ser aprovechados pues permiten posibilidades de desarrollo a la empresa en el futuro (Pursell, 2019).

Mediante la Matriz FODA se obtendrá una visión interna y externa de la empresa tomando en consideración las ventajas competitivas que la benefician y las dificultades que puede afrontar, como está indicado en la Figura 9.

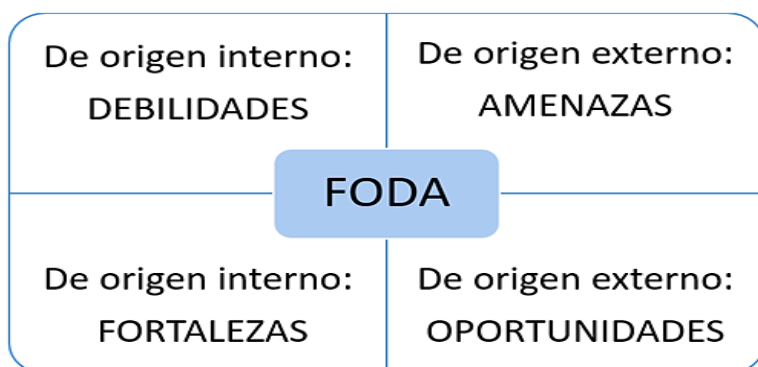


Figura 9 Matriz FODA. Adaptado de "Herramienta DAFO". *Análisis DAFO*.

### ***Análisis CAME.***

El CAME es una herramienta complementaria al Análisis FODA, otorga pautas para actuar sobre los diagnósticos de situación alcanzados anteriormente a partir de la matriz DAFO. CAME son las iniciales de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (en inglés *Correct, Adapt, Maintain,*



*Explore*). Este análisis permite definir las acciones que serán aplicadas luego de detectar las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en una empresa (Jimeno Bernal, 2020).

De esta forma el objetivo es: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, mediante la implementación de las siguientes estrategias, en función al contexto de la empresa (Jimeno Bernal, 2020).:

- Estrategia Defensiva (A+ F): Se aplica con la finalidad de evitar que la situación de la empresa se agrave. Se realizan acciones que afrontan las amenazas y mantienen las fortalezas.
- Estrategia Ofensiva (F + O): Tiene como objetivo mejorar la situación actual de la compañía. El enfoque es explotar oportunidades, manteniendo y reforzando las fortalezas.
- Estrategia de Reorientación (D + O): Su finalidad es cambiar la situación de la sociedad, erradicando las debilidades y creando nuevas fortalezas. El enfoque es corregir debilidades y explotar oportunidades.
- Estrategia de Supervivencia (D + A): Su propósito es acabar con los aspectos negativos que perjudican la empresa. El enfoque es corregir debilidades y combatir las amenazas.

En Figura 10 se aprecia las cuatro estrategias propuestas por CAME.

	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Puntos debiles</b>	<b>Estrategias de supervivencia</b> ↓ <b>CORREGIR</b>	<b>Estrategias de reorientacion</b> ↓ <b>MODIFICAR</b>
<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Estrategias defensivas</b> ↓ <b>AFRONTAR</b>	<b>Estrategias ofensivas</b> ↓ <b>EMPRENDER</b>

Figura 10 Análisis de CAME. Adaptado de "Análisis de CAME". GENERATE CHANGE.

### ***Cadena de Valor.***

La Cadena de Valor es una herramienta de gestión estratégica que permite observar el desarrollo de las actividades de una empresa. La Cadena de Valor determina las actividades primarias que crean valor para el cliente y las actividades de soporte o apoyo relacionadas. Todas las actividades efectuadas internamente en una empresa interactúan para formar la cadena de valor, que toma este nombre puesto que el objetivo final de una compañía es realizar bienes que originen valor para los compradores (Thompson, Peraf, Gamble, & Strickland, 2012).

El punto de partida del proceso es la materia prima concluyendo con la distribución del producto analizando todas las actividades que aporten valor. El agregar valor al bien “*input*” permite a la empresa venderlo “*output*” a un precio superior (Andalucía Emprende, 2019).

De acuerdo M. Porter, cada etapa del proceso es determinante, desde la relación con los proveedores hasta los canales de accesos para la entrega del producto final a los clientes. La utilización de la cadena de valor permite detectar los puntos claves del proceso, así como también descartar actividades que no añaden valor, evitando pérdidas económicas y de tiempo de producción (Quiroga, 2019).

Según el esquema propuesto por M. Porter, la cadena de valor de una empresa está dividida en dos grandes grupos de actividades (Quiroga, 2019):

- Las actividades primarias, que son las que desarrollan valor para los clientes, están relacionadas con la venta, el mantenimiento y el apoyo de un producto o servicio. Estas actividades son importantes, el dominio de estas, permitirá a la compañía de poder desarrollar y brindar un mejor producto o servicio a su cliente.

- Las actividades de soporte o de apoyo, que complementan a las actividades primarias. Involucran al resto de las estructuras para obtener el desarrollo del producto.

En la

Figura 11 se observa la Cadena de Valor característica de una empresa.

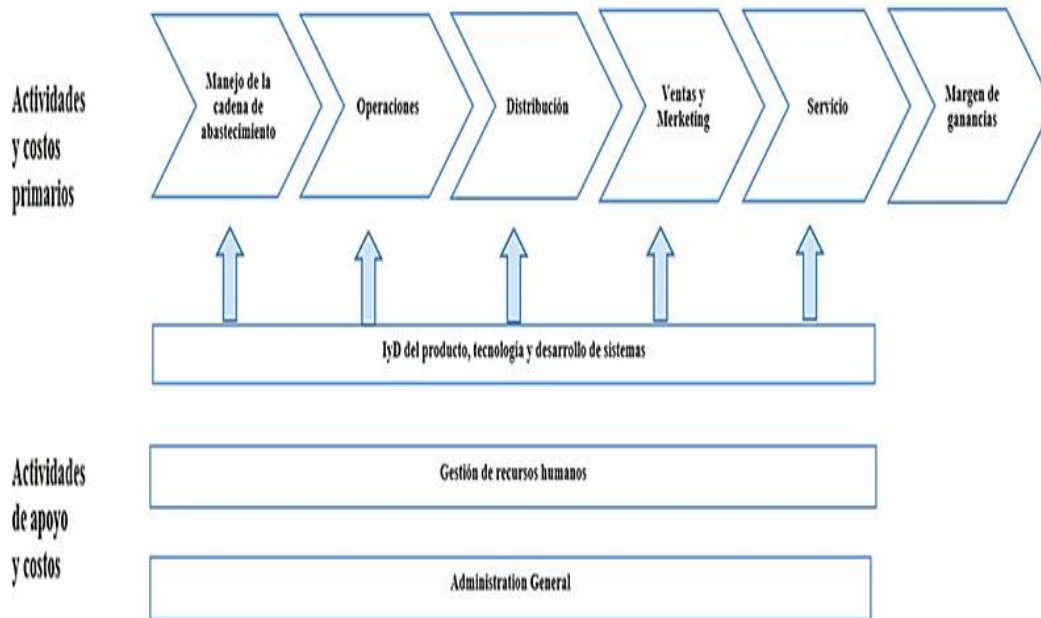


Figura 11 Cadena de Valor Representativa de una Empresa. Tomado de "Cadena de Valor de una empresa", por Thompson, Peraf, Gamble, & Strickland, *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*, página 108.

Las actividades primarias y de apoyo de las compañías varían de acuerdo a las características de los negocios. En la Figura 12 se dan diferentes actividades primarias y de soporte que pueden formar parte de una empresa.

---

## Opciones de Actividades Primarias y de Apoyo en una Empresa

### Actividades Primarias

#### **Manejo de la cadena de abastecimiento:**

Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de las máquinas expendedoras; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.

#### **Operaciones:**

Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, protección ambiental).

#### **Distribución:**

Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores).

#### **Ventas y marketing:**

Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores.

#### **Servicio:**

Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas.

### Actividades de Apoyo

#### **Investigación y Desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas:**

Actividades, costos y activos relacionados con la IyD del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, desarrollo de equipo, desarrollo de software, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería asistida por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte computarizados.

#### **Gestión de recursos humanos:**

Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias esenciales.

#### **Administración general:**

Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter directivo.

---

Figura 12 Diferentes Actividades Primarias y de Soporte en la Empresa. Tomado de "Cadena de Valor de una empresa", por Thompson, Peraf, Gamble, & Strickland, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, página 108.

## ***Electronic business (e-business). Comercio electrónico (e-commerce)***

### ***Modelos de Negocios por Internet.***

Para poder definir el comercio electrónico, se debe tener claro el concepto de *e-business*. La IBM lo identificó como una forma confiable y flexible de otorgar un valor diferenciado a las operaciones de negocios de una empresa, combinando los sistemas y los procesos mediante el alcance del Internet. Los sistemas que facilitan el trabajo con clientes, proveedores y entidades organizacionales, participan al concepto de “hacer *e-business*” (Cohen K & Asín L, 2009).

En conclusión, los *e-business* son negocios que han introducido Internet y las nuevas tecnologías en sus procesos.

El comercio electrónico también conocido como *e-commerce*, es una de las actividades que forman parte del *e-business*. Se trata de una operación comercial en la que sus participantes interactúan a través de medios electrónicos en lugar de hacerlo de manera física. El *e-commerce* ha permitido a las empresas, los comerciantes y los consumidores encontrar una nueva manera de hacer negocios, con la proyección de reducir costos y mejorar la calidad de bienes o servicios (Cohen K & Asín L, 2009).

Las ventajas del *e-commerce* son múltiples, entre ellas se pueden identificar que (Management, 2015):.

- Incrementa la cartera de clientes al entrar a un mercado más amplio.
- Las ventas se realizan 24 horas al día, siete días de la semana durante todo el año, ofreciendo más comodidad para el comprador y el vendedor.
- Incrementa la comunicación con los clientes.
- Genera una ventaja competitiva.
- Disminuye los costos de producción, administración, entre otros.

- Ofrece diferentes alternativas de pago. Internet unifica los medios de pago disponibles, sean los tradicionales como los pagos en efectivo y los electrónicos como pagos con tarjetas de débito o crédito y transferencias bancarias.

Las categorías de los modelos de negocios que se pueden desarrollar en el comercio electrónico son (Management, 2015):.

- De negocio a negocio (B2B, *Business-to-Business*): Las empresas efectúan negocios entre ellas. En el B2B se efectúan relaciones entre el fabricante de un producto y un distribuidor, o bien entre el distribuidor y un minorista.

- De negocio a consumidor (B2C, *Business-to-Consumer*): Se trata de compañías que venden al público en general, la relación es entre el comerciante y el cliente final.

- De consumidor a consumidor (C2C, *Consumer-to-Consumer*): Se refiere a las plataformas donde los consumidores realizan transacciones comerciales entre ellos. Son las pioneras en el *e-commerce*, se originaron con la idea de permitir a las personas negociar directamente entre ellas, o bien comprar a las empresas con mayor beneficio. **E bay** es un ejemplo de estas plataformas.

- De negocio a gobierno (B2G, *Business-to-Government*): La relación de este modelo de negocio se pasa entre empresas que venden u ofrecen sus servicios a las Instituciones de Gobierno.

- De consumidor a negocio (C2B, *Consumer-to-Business*): Esta categoría de comercio electrónico se pasa entre consumidores que ofrecen productos y servicios a las empresas, estas últimas pagan a los consumidores.

La Figura 13 muestra los modelos de negocios del comercio electrónico.

	<b>BUSINESS</b>	<b>CONSUMER</b>	<b>GOVERNMENT</b>
<b>B U S I N E S S</b>	<b>B2B</b> <i>Business-to-Business</i> <b>Optimización de la Cadena de Suministros</b>	<b>B2C</b> <i>Business-to-Consumer</i> <b>Optimización de la experiencia del consumidor</b> 	<b>B2G</b> <i>Business-to-Government</i> <b>Optimización de la Cadena de Suministros</b>
<b>C O N S U M E R</b>	<b>C2B</b> <i>Consumer-to-Business</i> <b>Optimización de la experiencia del proveedor</b>	<b>C2C</b> <i>Consumer-to-Consumer</i> <b>Consumidores como comunidad de proveedores</b> 	

Figura 13 Modelos de Negocios en el e-commerce. Adaptado de “Modelos de negocio y ventajas del e-commerce”, UPF Barcelona School of Management.

## Incoterms 2020

En el momento que se proyecta efectuar un transporte internacional de mercancías es importante conocer los procesos a seguir para las importaciones y exportaciones, evitando así cualquier contratiempo. Una herramienta que permite disminuir riesgos de errores de interpretación en los contratos de comercio internacional en lo referente a la logística de tráfico de bienes son los Incoterms.

Los Incoterms (*International Commercial Terms*) son términos establecidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) para definir el punto de entrega de la mercancía y las obligaciones encargadas al comprador y al vendedor (DIARIO DEL EXPORTADOR, 2018).

Es necesario tener claro que los Incoterms no son leyes sino reglas internacionales. Los países establecen y hacen cumplir normas, prohibiciones y obligaciones por medio de la Constitución de cada Nación (Comercio y Aduanas , 2019).

El empleo de estos términos o lenguaje internacional no es de uso obligatorio, son las empresas y los particulares que establecen los requisitos en los contratos, la utilización de estos facilita la aplicación de las condiciones negociadas en un marco común.

La CCI da a conocer cada 10 años los cambios y adaptaciones que se aplican en ellos, por lo que los profesionales del sector deben estar al tanto de las modificaciones. A partir del 01 de enero del 2020 se inició la puesta en práctica de los Incoterms 2020 (CAMAE, 2019).

Por medio de los Incoterms se ajusta: (a) la distribución de costes logísticos entre vendedor y comprador; (b) la efectividad de los riesgos asociados al transporte de las mercancías; (c) define los documentos y tramites de aduanas indispensables para las operaciones de comercio exterior (CAMAE, 2019).

De acuerdo el modo de transporte utilizado por las empresas, la Cámara de Comercio Internacional ha clasificado los Incoterms 2020 en dos grupos: (a) Utilizados para transportes aéreos o de superficie; (b) Utilizados para transporte marítimo y fluvial.

En la Tabla 6 se observan los detalles de los INCOTERMS en función al tipo de transporte utilizado.

En la Figura 14 se muestra los Incoterms 2020 (ICC) de forma gráfica:



Tabla 6 *Los INCOTERMS según el tipo de transporte*

Reglas para cualquier modo o modos de transportes: El transporte oportuno para aplicar estos Incoterms son el Aéreo o de Superficie (el marítimo excluido), o cuando se utilicen varios tipos de transporte-MULTIMODAL

EXW: *Ex Works* (en fábrica)

FCA: *Free Carrier* (franco porteador)

CPT: *Carrier paid to* (transporte pagado hasta)

CIP: *Carrier and insurance paid to* (transporte y seguro pagados hasta)

DAP: *Delivered at place* (entregada en lugar)

DPU: *Delivered at place unloaded* (entregada en lugar descargada)

DDP: *Delivered duty paid* (entregada con derechos pagados)

Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores: Estos Incoterms deberán usarse cuando el punto de entrega y el lugar al que se transporta son puertos.

FAS: *Free alongside ship* (franco al costado del buque)

FOB: *Free on Board* (Franco a Bordo)

CFR: *Cost and Freight* (costo y flete)

CIF: *Cost, insurance and freight* (costo, seguro y flete)

*Nota:* Adaptado de “INCOTERMS 2020 EXPLICACIÓN BREVE”, 2020, Grupalia TRÁNSITOS.

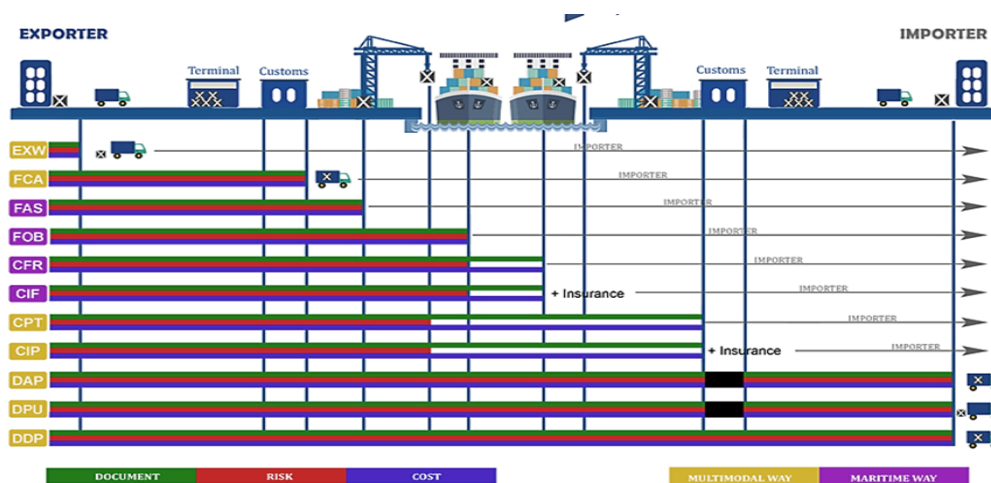


Figura 14 Incoterms 2020 (ICC) . Tomado de “Incoterms 2020 (ICC), Grupalia Tránsitos.

## **Análisis del Mercado**

Se iniciará este proyecto con el estudio de las variables incontrolables de los entornos de Ecuador y Túnez. Por medio la herramienta PESTEL se identificarán los elementos externos que forman parte de las variables de ambos países. Las Cinco Fuerzas de Porter permitirán comprender la situación de la empresa frente al mercado tunecino.

### **Análisis Situacional del Entorno: Herramienta PESTEL**

#### ***Factores Políticos – Legales.***

##### **Ecuador.**

El Comercio Internacional, por medio de las exportaciones, es considerado una de las principales fuentes de entrada de divisas al país, estos ingresos son empleados por el Estado en la educación, sanidad, infraestructuras, y diferentes asuntos sociales. Actualmente, el Gobierno Ecuatoriano promociona, apoya y fomenta las exportaciones a través la aplicación de la Ley de Comercio de Exterior e Inversiones en Ecuador, la firma de Acuerdos Internacionales, la asistencia de Organismos Estatales como: la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Servicio Nacional de Aduanas, el Servicio de Rentas Internas, el Ministerio de Economía y Finanzas (OrienteNegocios, 2017).

Los exportadores ecuatorianos son asistidos por PRO ECUADOR, Entidad Estatal encargada de promover las exportaciones en el país, por medio de los siguientes programas:

- (a) Proyectos Multisectoriales, en lo que se involucran y brindan diferentes orientaciones para las pequeñas empresas que inician actividades externas como marketing, *packaging*, entre otras.
- (b) Asistencia Técnica Sectorial, donde promueve y efectúa el seguimiento en la creación de Pymes.
- (c) Consorcios de Exportación, por medio de este plan, centraliza la producción originaria

de diversos pequeños exportadores. (d) Exporta Fácil, por medio de este programa se brinda capacitaciones a compañías pequeñas (OrienteNegocios, 2017).

Así mismo, otra forma de ingreso de divisas al país es la Inversión Extranjera, estimulada también por el Gobierno. El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), junto con PRO ECUADOR, son los encargados de promocionar y potenciar las inversiones extranjeras.

La instauración de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, publicada el 21 de agosto del 2018 presenta una serie de incentivos para estimular nuevas inversiones internas y externas, impulsando el empleo, la producción y la economía (PRO ECUADOR, 2020).

Esta ley inicialmente tenía una vigencia de 24 meses, hasta agosto del 2020. Debido a la situación de emergencia mundial a causa de la COVID-19, el Gobierno dispuso la extensión por dos años más de la Ley de Fomento Productivo y sus incentivos (COMERCIO, 2020).

PRO ECUADOR brinda asistencia a los potenciales Inversionistas para que identifiquen las ventajas del mercado ecuatoriano mediante informaciones, asesorías personalizadas e integrales durante el proceso de inversión (PRO ECUADOR, 2020).

La Viceministra de Comercio Exterior señaló que, a pesar que el 2020 ha sido un año diferente a nivel mundial debido a la pandemia, PRO ECUADOR a través de su programa de impulso a las exportaciones, logró realizar capacitaciones en línea a 15 mil usuarios. De igual manera se realizaron eventos por medio de plataformas virtuales donde participaron más de 750 empresas exportadoras creando expectativas de negocios con un valor 200 millones de dólares (Chavez, 2020).

En el sitio web de PRO ECUADOR se detallan los servicios prestados para los Exportadores de productos nacionales y a los Inversionistas Internos y Externos (véase Anexos 3 y 4). Además, en la página web del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) se encuentra información detallada acerca la Ley Orgánica Fomento Productivo, su importancia y beneficios (véase Anexo 5).

### **Túnez.**

Túnez es un estado libre, soberano e independiente, de acuerdo a la nueva Constitución del país ratificada el 10 de febrero 2014. Su forma de gobierno es el de una República Parlamentaria, su sistema legal está basado en el Código Civil francés y la Ley Islámica. La religión oficial es el islam. El poder oficializado en la Constitución se encuentra basado en la soberanía del pueblo y en la separación de poderes (SantanderTradeMarkets, 2020).

El país se enfrenta con problemas de seguridad como resultado de los diferentes atentados terroristas ocurridos en la región, trayendo consigo inestabilidad en todos los sectores productivos de la nación, en especial al turismo. A partir del 2016, el Gobierno ha realizado grandes inversiones en defensa y seguridad que han repercutido favorablemente en una mejora de la situación y recuperar la imagen de destino turístico atractivo. (FESEI, 2018).

En colaboración con sus socios europeos, la política de seguridad tunecina ha dado resultados positivos, aumentando la confianza del mercado hacia esta región. En los dos últimos años se observa una significativa recuperación sostenida de la actividad turística en el país (Camara de Comercio Exterior de España, 2018).

El Estado se encuentra realizando medidas correctivas que impulsen la recuperación de la competitividad económica y social. Es así como se aprobó el Plan de Desarrollo 2016 – 2020 constituido por 50 proyectos que involucran el fomento de las infraestructuras, la reducción de

las diferencias entre regiones, la disminución del porcentaje de desempleo registrado, la reafirmación de Túnez como centro de exportaciones de la región y consolidación de la posición del país como destino de inversión y de financiación internacional (EL EXPORTADOR, 2016).

Desde finales de los años 80 el Gobierno de Túnez a través la Agencia Nacional de Trabajo, propone a las compañías privadas un Programa de inclusión para los profesionales tunecinos recientemente titulados de Universidades o con diplomas semejantes, que trabajan por primera vez. Es el denominado *Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle (SIVP)*, que consiste en una Pasantía Profesional para la Iniciación a la Vida Laboral. Es importante señalar que este programa ha sufrido distintas modificaciones adaptándose a las realidades del país (Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant, 2021).

Las empresas tunecinas de acogida, como son denominadas, firman un contrato con el joven especialista y la Oficina de Empleo de la Región donde se encuentra ubicada las sociedades, el cual es válido por un año, con opción a renovación un periodo, previo al acuerdo de la Entidad Pública.

La Agencia Nacional de Empleo y Trabajo Independiente concede al becario durante el tiempo del contrato una asignación mensual de 150 dinares tunecinos y la empresa de acogida la misma suma, esto es 300DT equivalentes a 109,37 USD. En este periodo de aplicación del *SIVP*, el pasante y la empresa están exonerados del pago del Seguro Social. Además, el joven profesional está exento de la retención del impuesto a la renta en su salario. De parte de la compañía solo podrá volver a acoger a los becarios en el marco de las prácticas de iniciación a la vida profesional si previamente ha contratado al menos al 50% de todos los nuevos profesionales que hayan finalizado sus pasantías durante los últimos tres años anteriores a las prácticas. Año de presentación de la nueva solicitud (Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant, 2021).

En lo que respecta a la Inversión Extranjera Directa (IED), el Gobierno Tunecino alienta esta actividad por medio diferentes leyes que liberan significativamente las condiciones para la recepción de la IED, caracterizadas por: Un trato equitativo entre los empresarios extranjeros y nacionales, otorga protección a los bienes del operador foráneo y da garantías adicionales de respeto a la propiedad intelectual. Además, permite adquirir bienes inmuebles en zonas industriales y áreas declaradas de interés turístico. Se asignan beneficios fiscales y financieros a proyectos de sectores como agrícola, pesca, textil, fomentando el empleo, la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) o el desarrollo sostenible (EL EXPORTADOR, 2018).

Túnez dispone también de un régimen de zonas francas, que proporciona a las compañías extranjeras ventajas como la libre transferencia de las rentas y de los beneficios o la importación sin cargas (EL EXPORTADOR, 2018).

A través el enlace de la “ventanilla única para la constitución de las sociedades comerciales” de la Agencia de Promoción de la Industria y la Innovación (API), los habitantes en Túnez pueden acceder, conocer y realizar los puntos necesarios para la constitución jurídica de las empresas en el país bajo la forma de: (a) Sociedad de responsabilidad limitada “SARL”; (b) Sociedad Unipersonal de responsabilidad Limitada "SUARL", (c) Sociedad Anónima "SA (Gobierno de España, s/a). El detalle de la página web (véase en Anexo 6).

Para la creación de una empresa mediante la Inversión extranjera, es la Agencia de Promoción de la inversión Exterior “FIPA-Tunisia”, entidad pública que forma parte del Ministerio de Desarrollo y de Cooperación Internacional, la encargada de asesorar a los inversores extranjeros y promover los negocios exteriores en Túnez (Gobierno de España, s/a). La página web del Organismo (véase en Anexo 7).

Las empresas de tipo SARL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), es la forma de negocio más común en Túnez. El capital social mínimo requerido es de 1000 Dinares Tunecinos, aproximadamente unos 300 Dólares US. Dos accionistas como mínimo, uno de ellos puede ser el Director (ZepolAlverresManagement, s/a). Los gastos de constitución de la Sociedad son de 214 D.T. que equivalen a 80 USD (véase en Anexo 8).

El Gobierno de Túnez exige a los importadores la aplicación de un seguro de transporte a las mercancías que ingresan al país. Existen ciertos casos de exoneración de esta ley, por ejemplo las empresas totalmente exportadoras (Comite General des Assurances, 2021).

### ***Factores Económicos.***

#### **Ecuador.**

Los efectos de la COVID-19 han afectado de forma significativa a las economías mundiales incluyendo la ecuatoriana. El Presidente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor) indicó que durante los meses de enero a agosto del 2020 las exportaciones tuvieron un descenso del 14%, comparando el mismo periodo en 2019 (EL UNIVERSO, 2020).

La Viceministra de Comercio Exterior informó que el país ha exportado aproximadamente 1900 productos entre tradicionales y no tradicionales a 162 destinos. Confirmó el ascenso de las exportaciones no petroleras en el periodo enero – septiembre 2020 a USD\$10.9 mil millones, reflejando un crecimiento del 9% en relación al año 2019, convirtiéndose Ecuador en el único país de América Latina que ha beneficiado de este aumento. Estas exportaciones consisten en un 60% de productos tradicionales como lo son el banano, el camarón, y el cacao; en el 40 % restante se encuentran los no tradicionales como las frutas exóticas, madera y productos del sector de agroindustria (Chavez, 2020).

Para el Presidente de Fedexpor, el ascenso de las exportaciones no petroleras se debe al aumento de la demanda alimentaria en los tiempos de pandemia, donde se ha priorizado las exigencias de inocuidad y bioseguridad en el consumo de productos. Aspectos que han sido cumplidos por parte de los exportadores ecuatorianos (EL UNIVERSO, 2020).

El Banco Central del Ecuador (BCE) ha dado a conocer los resultados de las exportaciones e importaciones petroleras y no petroleras del país, en el periodo enero a octubre 2020 (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020).

En la Tabla 7 se observan las cifras de las operaciones de Enero a Octubre 2020. En lo referente al detalle por países (Véase Anexos 9 y 10).

Tabla 7 *Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera. Periodo Enero - Octubre 2020*

<b>BALANZA COMERCIAL PETROLERA Y NO PETROLERA DEL ECUADOR PERIODO: ENERO - OCTUBRE 2020</b>			
<b>EXPORTACIONES</b>			
<b>PETROLERAS</b>		<b>NO PETROLERAS</b>	
<b>TM</b>	<b>FOB millones USD</b>	<b>TM</b>	<b>FOB millones USD</b>
17.120.834	4.198,0	9.478.003	12.260,2
<b>IMPORTACIONES</b>			
<b>PETROLERAS</b>		<b>NO PETROLERAS</b>	
<b>TM</b>	<b>FOB millones USD</b>	<b>TM</b>	<b>FOB en millones USD</b>
5.100.393	2.157,1	7.430.768	11.613,0
<b>BALANZA COMERCIAL</b>			
<b>PETROLERAS</b>		<b>NO PETROLERAS</b>	
<b>FOB en millones USD</b>		<b>FOB en millones USD</b>	
2.040,9		647,2	

*Nota:* Adaptado de Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador por país.

Periodo: Enero – Octubre 2020

*Subgerencia de Programación. Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica. BCE*

En la Balanza Comercial por continente y país, se puede apreciar que en la zona del Magreb: Marruecos, Argelia, Túnez y Libia, el BCE realiza una comparación entre enero a octubre 2019 y enero-octubre 2020 , además de una participación porcentual, constatando el



intercambio comercial realizado entre del Ecuador y los cuatro países de la región (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020).

La Tabla 8 expone un resumen de los resultados, para los detalles de los mismos (Véase Anexo 11).

Tabla 8 *Balanza Comercial Total Países del Magreb 2019 - 2020*

BALANZA COMERCIAL TOTAL POR CONTINENTE Y PAIS AFRICA - PAISES DEL MAGREB										
Continente	Enero - Octubre 2019					Enero - Octubre 2020				
	Importaciones		Exportaciones		Balanza Comercial	Importaciones		Exportaciones		Balanza Comercial
Países	FOB millones USD	Part. % FOB	FOB millones USD	Part. % FOB	FOB millones USD	FOB millones USD	Part. % FOB	FOB millones USD	Part. % FOB	FOB millones USD
Africa	118,7	10,60%	44,8	0,20%	73,9	175,9	1,1%	15,5	0,10%	160,3
Argelia	75,1	63,20%	0,0	0,0%	75,1	97,0	55,2%	0,0	0,0%	97,0
Marruecos	12,2	10,30%	1,9	4,2%	10,4	19,4	11,0%	0,0	0,0%	19,4
Tunez	12,0	10,10%	5,4	12,0%	6,6	15,8	9,0%	5,1	32,7%	10,7
Libia	6,1	5,20%	0,0	0,0%	6,1	3,6	2,1%	0,0	0,0%	3,6

*Nota:* Adaptado de Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador por país.

Periodo: Enero – Octubre 2020

*Subgerencia de Programación. Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica. BCE*

### **Túnez.**

La economía tunecina no representa una de las más importantes del continente africano, si se toma en consideración el número de la población del país, un poco más de 11 millones de habitantes (FESEI, 2018).

La actividad económica está distribuida entre los sectores agrícolas, industriales y servicios que representan el 10,4% - 22,7% y 59,2% del PIB respectivamente. La industria turística es considerada uno de los motores de la economía del país (Santander Trade Markets, 2020).

El sector exportador es esencial en el desarrollo económico Túnez, este se apunta a convertirse en un centro logístico que une Europa y África. Cada vez más intensifica los intercambios comerciales con los países francófonos de África subsahariana (FESEI, 2018).

La Unión Europea es el principal socio e inversor de Túnez, el 80% del comercio tunecino se pasa con UE. Como punto de referencia, fue el primer país del sur que concluyó un acuerdo de asociación en 1995, y es uno de los primeros beneficiarios de la ayuda europea, además aprovecha de programas de desarrollo (Gómez & Moya, 2020).

Las naciones europeas que ocupan los primeros lugares en transacciones comerciales son Francia, Italia, Alemania y España. Es importante anotar también que las presencias de China y Turquía están ganando impulso (Santander Trade Markets, 2020).

En la Tabla 9 se aprecia la Lista de los Principales Socios Comerciales de Túnez durante el año 2019.

Tabla 9 *Principales Socios Comerciales de Túnez. Periodo 2019*

<b>Cientes principales (% de las exportaciones)</b>	<b>2019</b>	<b>Principales proveedores (% de las importaciones)</b>	<b>2019</b>
Francia	29,1%	Italia	15,4%
Italia	16,2%	Francia	14,2%
Alemania	12,8%	China	9,5%
España	3,8%	Alemania	6,8%
Argelia	2,7%	Argelia	6,6%
Reino Unido	2,2%	Turquía	4,5%
Países Bajos	2,0%	España	4,1%
Estados Unidos	1,8%	Estados Unidos	3,2%
Bélgica	1,7%	Rusia	2,3%
Marruecos	1,6%	Egipto	2,2%

*Nota:* Tomado de *Santander Trade Markets 2020*

Entre los productos que forman parte de las exportaciones tunecinas se encuentran: la industria de componentes de vehículos y aeronáutica, la producción de fosfatos, hidrocarburos. En el sector agrícola los dátiles y el aceite de oliva, siendo Túnez uno de los principales exportadores

mundiales de este último. Las firmas de acuerdos con la Unión Europea, los países árabes, Turquía, pertenecer a la OCDE, permiten que el país tenga acceso hacia los mercados del mundo (FESEI, 2018).

En lo que se refiere a contactos con América del Sur , el país desea acelerar la conclusión de un acuerdo de libre cambio con el Mercosur, como lo aseguro el Ministro de Relaciones Exteriores en su visita a Argentina (Leaders, 2019).

Túnez consta con nueve aeropuertos internacionales en las principales ciudades, además de siete puertos comerciales (PROCOLOMBIA, 2019)

El país posee dos Zonas francas, ubicadas en las zonas norte y este de la costa mediterránea: *Bizerte Customs-free area, Zarzis Free trade zone*. Las zonas francas están administradas por empresas privadas, la tierra es propiedad del Estado. Los productos de estas zonas francas exportados al mercado tunecino se benefician de tarifas especiales, la mayor parte libres de impuestos (Santander Trade Market, 2020)

En la actualidad Túnez enfrenta las repercusiones de la crisis mundial ocasionada por la pandemia COVID-19 con una disminución de exportaciones del 14,7% hasta el mes de octubre 2020, tomando en referencia el mismo periodo en el 2019, cuando hubo un ascenso de 10,5%. Los sectores de textiles, ropa y cuero bajaron un 15,8%, las industrias mecánicas y eléctricas disminuyeron en 18,0%, energía 20,6%, y los que corresponden a la minería, fosfatos y sus derivados ascendieron en 21.3% (Saanouni, 2020).

## ***Factores Sociales***

### **Ecuador.**

El banano y las frutas tropicales, especialmente, forman parte de importantes recursos para el desarrollo económico, ingresos y nutrición para las localidades rurales de muchos países en desarrollo del mundo (FAO, 2020).

El sector agroalimentario es indispensable en América Latina y el Caribe, si se toma en consideración el papel que este juega en la economía de los países y en la generación de empleo, por lo que una interrupción en el funcionamiento de las cadenas alimentarias puede traer graves resultados en los niveles de pobreza y seguridad alimentaria (FAO CEPAL, 2020).

De acuerdo la Directora de Promoción Comercial de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Ecuador presenta en el sector de frutas frescas no tradicionales exportables alrededor de 20 tipos de frutas en las que se destacan por monto de exportación: el orito, mango, piña, pitahaya, papaya, granadilla, maracuyá, tomate de árbol, guanábana. La pitahaya se ha convertido en una fruta muy solicitada en los mercados internacionales en los últimos cinco años. El interés de los empresarios para comercializar y exportar estos productos ha crecido como resultado de la demanda de mercados externos como es el caso de la Unión Europea y Estados Unidos, es necesario proyectar el aumento de la producción de ciertas frutas debido a que no hay la suficiente disponibilidad para la oferta demanda. Visto las exigencias de las regulaciones fitosanitarias de ciertos , es importante es el correcto control de pesticidas (CORPEI, 2019).

Existen ciertas falencias en esta actividad como la volatilidad de los precios internacionales que se reflejan en los valores locales afectando a la economía de los países. En el contexto interno

se encuentran problemas como de calidad, tecnológicos, poca comunicación entre los productores y los organismos públicos o privados (Gualavisí, 2014).

Tomando en consideración las cadenas agroalimentarias las cuales involucran todas las etapas y los procesos del sector: producción, transformación, comercialización, distribución y consumo, se observa que las personas involucradas representan el 40% de la Población Económicamente Activa del País, solamente un 33% de empleo formal, debido a la informalidad que se presenta en el campo (EcuadorAGROalimentario, 2019).

En esta época de COVID-19 se estima que el sector agroalimentario corre un riesgo medio, visto que todos los gobiernos lo consideran esencial, pero esta tendencia puede variar si se acentúa el impacto económico, convirtiendo la empleabilidad aún más vulnerable. Es necesario anotar que la informalidad es mayor entre mujeres, jóvenes y grupos migrantes e indígenas. Es de vital importancia mantener los empleos en este sector por razones económicas y de seguridad alimentaria (FAO CEPAL, 2020).

### **Túnez.**

Túnez dispone de una de las mayores rentas per cápita del norte de África. Posee el Índice de Desarrollo Humano más elevado que el promedio africano ocupando la primera posición en la clasificación de bienestar de la población del continente. El país tiene un 99% de tasa de escolarización, es decir el nivel de formación de la población es elevado, permitiendo su acceso para ocupar buenas posiciones a nivel mundial en ciencias o ingenierías, lo que favorece a la competitividad de las empresas (FESEI, 2018).

El país posee diferentes fortalezas como la proximidad geográfica a Europa, beneficiar de una mano de obra cualificada, un entorno industrial diversificado, un importante potencial agrícola y pesquero, además de reservas de fosfato, petróleo y gas (Gómez & Moya, 2020)

Pero también afronta dificultades como los problemas de seguridad debido al terrorismo latente en la zona, las diferencias regionales existentes entre el litoral norte mediterráneo donde se ubican las ciudades y los centros industriales, y el sur en el que la pobreza se encuentra agudizada (FESEI, 2018).

El desempleo está afectando a los graduados de educación superior con diferencias entre las regiones costeras e interiores. La población femenina estudiada y especializada es más sensible en verse afectada que los hombres. Todos estos factores inciden al éxodo de los habitantes hacia otros países (Gómez & Moya, 2020).

El Banco Mundial, a través de su Representante Residente y la Unión de Solidaridad Social de Túnez (USST) realizó una donación de 842000 euros (un poco más de un millón de USD), con el objetivo de aliviar las dificultades producto de la COVID-19. Se espera fomentar la creación de empleo entre jóvenes y mujeres de los sectores agrícola y agroalimentario, agropecuario y forestal (Africa Fundacion Sur, 2020)

### ***Factores Tecnológicos***

#### **Ecuador.**

El Gobierno Ecuatoriano por medio del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información desarrolla y fomenta políticas de acceso a las Tecnologías de la Información Comunicación (TIC) para la población de forma equitativa con el fin de eliminar el analfabetismo digital (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s/a).

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) es el encargado de recolectar y analizar anualmente la información en lo referente a las TIC'S en el Ecuador, otorgando datos acerca el equipamiento, acceso y uso del computador, internet y celular en el hogar, y

suministrando elementos de estudio para la reflexión y formulación de políticas públicas para el Gobierno Nacional (Instituto Nacional de Estadística y Censos , 2020).

El INEC proporcionó una visión general de los datos obtenidos en la encuesta tecnológica del año 2019, como se puede observar en la Tabla 10.

Tabla 10 *Visión General de los Resultados. Resumen 2019.*

<b>Visión General de los Resultados. Resumen 2019</b>				
<b>Indicadores de TIC 2019 (Nacional)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación (porcentual)</b>	<b>Significancia estadística*</b>
Porcentaje de hogares con Acceso a internet	37,2	45,5	8,4	Si
Porcentaje de personas que utilizan internet <sup>1</sup>	55,9	59,2	3,3	Si
Proporción de personas que tienen celular activado	59,0	59,9	0,9	No
Proporción de personas que utiliza teléfonos smartphone <sup>2</sup>	70,2	76,8	6,6	Si
Analfabetismo digital <sup>3</sup>	10,7	11,4	0,7	No
(*) No: significa que el indicador es estadísticamente igual en los dos periodos al 95% de confianza (**) Si: significa que el indicador es estadísticamente diferente en los dos periodos al 95% de confianza. Notas: 1. Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar. 2. Porcentaje de teléfono inteligente.- se refiere a la población de 5 y más años con celular activado Smartphone con respecto a la población de 5 y más años que tiene teléfono celular. 3. Nota: Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.				

*Nota:* Tomado de “Encuesta Tecnológica” 2020, *Instituto Nacional de Estadística y Censos.*

En el sitio web del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información da a conocer la política de Ecuador Digital creada por el actual Gobierno Ecuatoriano, que tiene como objetivo convertir y llevar al país hacia una economía basada en las tecnologías digitales a través de “la disminución de la brecha digital, el desarrollo de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, el Gobierno Digital, la eficiencia de la administración pública, y la adopción digital en los sectores sociales y económicos” (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s/a) En esta época de pandemia, las TIC tienen un papel significativo en el país, y se encuentran respaldadas mediante la política Ecuador Digital. De acuerdo el informe transmitido

por el Gobierno Nacional en marzo del 2020 el país tenía 15'779.221 líneas activas de Servicio Móvil Avanzado (SMA), con una densidad poblacional de 91.06%.

Los operadores invierten en más redes de fibras ópticas, y así el país tendrá mejores velocidades y calidad de servicio del internet fijo. El Ministerio de Telecomunicaciones otorgara nuevas bandas para telecomunicaciones móviles internacionales (IMT) para redes 5G. Todas estas medidas tienen como finalidad la disminución de la brecha digital. El Mintel también informo que los trámites en línea pasaron de 27% en 2017 al 43% en 2020 (el telegrafo, 2020).

### **Túnez.**

Para Túnez el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) es considerado de gran importancia. Está formulado desde dos puntos: como vehículo de desarrollo para otros sectores económicos y como un medio dinámico proyectado al ámbito internacional aplicado en exportación, inversión extranjera, asociación o subcontratación (*outsourcing*), especialmente con países africanos (Delegues Commerciaux Gouvernement du Canada, 2020).

De acuerdo los datos del *l'Institut National de la Statistique* de Túnez, en el año 2018 el sector de TIC significo el 7,5% del PIB, empleando a 86 mil personas. Está integrado por 2.120 empresas privadas, 219 centros de servicios compartidos, ocho centros de desarrollo al servicio de multinacionales, una densidad telefónica de 98,8 líneas / 100 habitantes y más de 4,1 millones de internautas (Delegues Commerciaux Gouvernement du Canada, 2020).

Según *Bloomberg* es el país africano más innovador, el *Global Entrepreneurship Index* lo ubica en el primer lugar en África por la calidad de su entorno emprendedor y posee la mejor conexión de internet móvil del continente de acuerdo el *Speedtest Global Index*. En un artículo de Forbes publicado en el 2018, destacó el gran potencial del país para ser un hub tecnológico regional (Ben Mohamed, 2019).



El país cuenta con tres tecno-parques orientados a las TIC, 18 cyber-parques dedicados a la formación e investigación científica y tecnológica, de esta manera se está cumpliendo el proyecto del Gobierno Tunecino *Tunisie Digitale 2020*, que tiene como objetivo convertir al país en un referente internacional en el mundo digital mediante el desarrollo de una red de empresas competitivas e innovadoras (Delegues Commerciaux Gouvernement du Canada, 2020).

Túnez también ha implementado una serie de medidas destinadas a modernizar el marco legal y regulatorio de las telecomunicaciones a través de: (a) La creación de la Autoridad Nacional de Telecomunicaciones; (b) La regularización de la interconexión, numeración y otros asuntos para resolver los problemas entre operadores; (c) La implantación de la Agencia Nacional de Frecuencias para la gestión del espectro radioeléctrico (Delegues Commerciaux Gouvernement du Canada, 2020).

En tiempos de emergencia como es el caso de la pandemia COVID -19, las habilidades y el saber-hacer de los recursos humanos se destaca, además los avances tecnológicos del país tienen la posibilidad de ser apreciados. Esto es lo que sucede actualmente en Túnez, la inteligencia artificial y la robótica están experimentando un gran progreso mediante el apoyo del Gobierno que busca evitar la compra de equipos costosos en el exterior promoviendo las actividades locales (Desorgues, 2020).

### ***Factores Ambientales***

#### **Ecuador.**

El Ministerio del Ambiente y Agua, es la Entidad del Estado ecuatoriano encargada de crear políticas ambientales, ajustar estrategias, efectuar proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y la utilización sostenible de los recursos naturales. Impulsa la participación de

todos los actores sociales para lograr una labor organizada de gestión ambiental (GIBFECUADOR, s/a)

Uno de los proyectos que se ocupa el Ministerio, mediante la Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación realiza el cálculo de la Huella Ecológica y así sensibilizar el consumo sostenible de los recursos naturales del país, buscando soluciones a través de la toma de decisiones (Ministerio del Ambiente y del Agua, s/a)

Otra propuesta apoyada por el Ministerio es el Pacto por la Economía Circular como modelo económico sostenible basado en el reducción, reutilización y reciclaje de los elementos que constituyen el proceso productivo (Ministerio del Ambiente y del Agua, 2021).

Punto Verde es la Marca Institucional que entrega el Ministerio del Ambiente a las empresas e instituciones que optimizan los recursos naturales en sus procesos, reduciendo el impacto ambiental negativo. Mediante esta Certificación el Ministerio incentiva a empresas del sector público y privado la utilización de nuevas y mejores prácticas de producción. De acuerdo lo informado por la Entidad cada vez más actores productivos se suman a este compromiso (Intedya, 2020).

### **Túnez.**

El Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Túnez (MEDD) por sus abreviaturas en francés, es el Organismo responsable de instituir la política estatal de protección ambiental y optimización de los recursos naturales. El objetivo de este Ministerio es el desarrollo de programas que protejan la salud humana y la biodiversidad además de brindar apoyo a los sectores económicos (Agence Nationale de Protection de l'Environnement Tunisie, s/a).

El MEDD tiene a su cargo seis Organismos que supervisan y dirigen los diferentes programas establecidos: Saneamiento, Gestión de residuos, Protección de los recursos naturales,

Promoción de la estética urbana, Actualización ambiental y Soporte a las empresas. Estos Organismos son (Agence Nationale de Protection de l'Environnement Tunisie, s/a):

- Oficina Nacional de Saneamiento: que se encarga de vigilar la contaminación del agua mediante el tratamiento de aguas residuales.
- Agencia Nacional de Protección al Medio Ambiente: aplica los programas del Ministerio de lucha contra la contaminación, velando las normativas medioambientales.
- Agencia Nacional de Gestión de Residuos: aplica programas dirigidos a la gestión sostenible de todo tipo de residuos.
- Agencia de Desarrollo y Protección Costera: su misión es proteger humedales sensibles.
- Centro Internacional de Tecnologías Ambientales de Túnez: participa en la promoción de nuevas tecnologías ambientales y ayuda a las empresas a adoptar procesos de producción limpios.
- Observatorio tunecino de desarrollo sostenible: realiza seguimientos para la elaboración del informe anual sobre medio ambiente y calcula indicadores de desarrollo sostenible.

### **Análisis Situacional del Entorno: Las Cinco Fuerzas de Porter**

Este análisis será efectuado a partir del contexto en el cual una nueva empresa tunecina iniciará sus actividades en el mercado de este país, esta negociará directamente con diferentes compañías productoras de pulpas congeladas en Ecuador.

Los factores de selección que se tomarán en consideración son la experiencia con mercados externos y de preferencia el europeo, visto que en Túnez se aplican exigencias similares, así como también estar de acuerdo a producir una marca blanca con el peso requerido.

### ***Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores***

Las actividades de la empresa serán de tipo comercial, basadas en la importación/exportación, distribución y venta de productos agroalimentarios.

Crear una empresa en Túnez para los tunecinos y los inversores extranjeros es relativamente fácil. El Gobierno incita a la inversión externa, invitando a los empresarios de otros países a desarrollar sus operaciones comerciales en el territorio nacional, ofreciendo apoyo e incentivos fiscales y aduanero, además de facilitar los trámites administrativos. Algo semejante aplica a sus conciudadanos.

Existen ciertas exigencias que se deben aplicar en el momento de importar, pero que con una apropiada orientación profesional y una buena selección de proveedores se pueden aplicar de manera óptima.

Es así que a través de este análisis se observa que cualquier empresa sea tunecina o extranjera que desea invertir y efectuar negocios en el país puede hacerlo, se concluye que la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores es ALTA.

### ***Poder de Negociación de los Proveedores***

Los productos que serán comercializados son las pulpas de frutas exóticas congeladas. Inicialmente se propondrán el mango, piña, coco y aguacate, tomando en consideración que son conocidas como producto fresco en perchas del mercado tunecino, de acuerdo a la información obtenida en la entrevista realizada a la responsable de compras de productos congelados de *Carrefour Tunisie*. (Véase Anexos 12 y 13).

La empresa tendrá contacto directo con con la compañía productora de las pulpas congeladas, iniciando con este punto la cadena de comercialización de las pulpas.

La actividad agroindustrial en Ecuador se encuentra bien desarrollada, sea en la Costa Sierra u Oriente existen sociedades productoras de pulpa congelada, unas más especializadas que otras en función de la fruta que tienen como materia prima, la experiencia obtenida y las exigencias de los mercados con los que trabajan.

Para este proyecto es indispensable una buena selección de proveedores con conocimientos de exportación hacia el mercado de la Comunidad Europea. Es necesario observar dos puntos: (a) Las exigencias de entrada al mercado tunecino desde el punto fitosanitario, certificaciones, embalaje, entre otras, equivalentes a las de la CE, por lo que es importante que los socios comerciales cumplan con estos requisitos. (b) La producción será trabajada como marca blanca, puesto que todo el proceso de *packaging* será concluido en Túnez, por esto se deberá buscar compañías que acepten esta condición. Los pesos serán también señalados por la firma tunecina.

Las pulpas saldrán de la fábrica en fundas al vacío para alimentos congelados de 1000g, 500g y 125g, como embalaje primario, conforme a las normas de calidad agroalimentarias impuestas, con el respectivo etiquetado de acuerdo las normas tunecinas, y serán empacadas en cajas de cartón corrugado barnizado contra la humedad. De la fábrica serán agrupadas en pallets y expedidas en dirección al lugar de embarque, respetando la cadena de frío y evitando así la excesiva manipulación que pueda deteriorar la pulpa.

El factor que la empresa tunecina trate directamente con el proveedor ecuatoriano, le permite acordar y negociar el peso de los productos. Inicialmente para los seleccionados se han tomado en consideración las preferencias del cliente final: Gran Distribución, Almacenes Especializados, Clientes de la Tienda Online, teniendo como referencia las entrevistas de las expertas tunecinas (Véase Anexos 12, 13 y 14).

En la Tabla 11 se aprecian ciertas empresas ecuatorianas exportadoras de pulpas de frutas congeladas en diferentes regiones del país.

Tabla 11 *Empresas exportadoras de pulpa de frutas congelada en el Ecuador*

<b>Empresas Exportadoras de Pulpas de Frutas Congeladas en Ecuador</b>	
<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Ciudad</b>
Agricola Oficial S.A. - Agroficial	Guayaquil
Ecofroz SA	Machachi
Ecofroz, S.A.	Quito
Exofrut S.A.	Guayaquil
Levapan Del Ecuador S.A. - Levapan Del Ecuador	Quito
Provefrut S.A.	Quito
Provefrut S.A. - La Planta	Latacunga

*Nota:* Adaptado de “Lista de las empresas exportadoras en Ecuador para la siguiente categoría de productos. Categoría de producto: Frutas y verduras congeladas”. 2020, *TRADE MAP*.

Contemplando los puntos tratados especialmente en lo referente a las exigencias de calidad y tratamiento del producto, y la posibilidad de selección de empresas, se puede concluir que el Poder de Negociación de los Proveedores es BAJO.

### ***Poder de Negociación de los Clientes***

En este punto será observado desde dos proyecciones:

- Conocimiento del producto en el mercado:

De acuerdo a la entrevista realizada a la Responsable de Compras de Productos Congelados de *Carrefour Tunisie*, la pulpa de frutas exóticas congeladas es un producto que no ha sido propuesto en el mercado tunecino, por lo que el consumidor no lo conoce. Las frutas tropicales ofertadas en perchas, pero no de forma constante, son: banano, piña, mango, coco y aguacate.

La especialista en Repostería y Pastelería Occidental, Chef Amira Ben Dhiab señaló en su entrevista, que un par de tiendas especializadas las ofrecieron en su momento, pero no son muy

frecuentes en Túnez, ahora que en Francia venden diferentes presentaciones de pulpas de frutas congeladas. (Véase Anexo 14).

Finalmente, la experta en Marketing Digital y Comunicación, Doctora Lamia Beltaief Tliba, hace hincapié en la necesidad de saber llegar al nuevo perfil de consumidores tunecinos, donde el *Healthy* es importante, pero va asociado a productos frescos y no congelados, destacando que es imperativo promover estos artículos, sus atributos y las diversas maneras de utilización (Véase Anexo 15).

- Sensibilidad al precio.

Además del desconocimiento del producto, las cuatro especialistas entrevistadas desde Túnez, coincidieron de la importancia que otorga el mercado al factor precio. Por lo que aconsejan analizar exhaustivamente este aspecto, tomando en consideración que el poder adquisitivo de la población ha disminuido de forma significativa como resultado de la crisis de la COVID-19 que se vive mundialmente.

Revisando y estudiando estos puntos, donde se habla de un nuevo producto al descubrir en el mercado y el precio juega un factor importante, estos aspectos son manejables por la empresa mediante una estudiada estrategia de publicidad y política de precio, se concluye que el Poder de Negociación de los clientes es MEDIA.

### ***Rivalidad entre Competidores existentes***

Al desarrollar este punto es necesario indicar que existen distintas empresas tunecinas agroalimentarias que producen, transforman, distribuyen y comercializan.

En lo referente al producto estudiado, en la Tabla 12 se observa la lista de algunas empresas tunecinas importadoras de frutas - verduras congeladas y frutas - bayas congeladas rápidamente.

Tabla 12 *Lista de Empresas Importadoras en Túnez de frutas y verduras congeladas y IQF.*

<b>Lista de las empresas importadoras en Túnez para el siguiente categoría de productos</b>		
<b>Producto: 081190 Frutos comestibles, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incl. con adición de azúcar ...</b>		
<b>Categoría de producto : Frutas y verduras congeladas</b>		
<b>Nombre de la empresa</b>	<b>País</b>	<b>Ciudad</b>
Centre De Conditionnement De Fruits - C C F Tunisia	Túnez	Kebili
Flavourtech Sarl - Flavourtech	Túnez	Tunis
Fresh Marketing & Logistics Sarl - Fml	Túnez	Tunis
Jedidi Zied	Túnez	Nabeul
La Generale Alimentaire Jouda - Jouda	Túnez	Tunis
Medisa Fruits Sa - Medisa	Túnez	Beni Khiair
Mouna Foods Sarl - Mouna Foods	Túnez	Mohamedia
Patisserie Delectieuse Leila Abdelkrim Sarl - Padelá	Túnez	Ben Arous
Phytoflora Lasonde Sa	Túnez	Tunis
Societe Chateur Freres Sarl - Chateur Freres	Túnez	Grombalia
Societe De Commerce Et De Gestion - Socoges	Túnez	Ariana
Societe Des Emballages Alluminium Et Boissons Gazeuzes - Seabg	Túnez	Tunis
SOCIETE EL WAFA	Túnez	Nabeul
Societe Hadj Sliman Boujbel Et Cie	Túnez	Nabeul
Societe Regionale Des Industries Laitieres Soril Sa - Soril 'yogo Emmi'	Túnez	Medenine
Ste Industrille De Conserves Alimentaires De Medjez El Bab Sa - Sicam	Túnez	Beja
Stifen Industrie Sa - Stifen Industrie	Túnez	Tunis
<b>Categoría de producto : Fruta y bayas congeladas rápidamente</b>		
<b>Nombre de la empresa</b>	<b>País</b>	<b>Ciudad</b>
SOCIETE LABIDI VIANDES	Túnez	Ariana

*Nota:* Adaptado de “Lista de las empresas importadoras en Túnez para la siguiente categoría de productos. Categoría de producto: Frutas y verduras congeladas.

Frutas y bayas congeladas rápidamente”. 2020, *TRADE MAP*.



En la Región de Túnez capital están ubicadas dos empresas familiares con mucha trayectoria y experiencia. Ambas tienen actividades semejantes y diversificadas, por lo que el mercado objetivo es el mismo y se encuentra en todas las regiones del país, trabajando con hotelería, restauración y la gran distribución. Estas son las empresas: FARAH y Société LABIDI VIANDES (SLV).

FARAH tiene entre su gama de productos un puré de frutas rojas importado de Francia (FARAH, 2021).

SLV ofrece: (a) Frutas enteras congeladas: grosella negra, fresas, frambuesas, frutas del bosque en presentación de un kilogramo, aguacate y mango entero en presentación de 300g y 400g respectivamente. (b) Puré congelado: maracuyá, kiwi, lichi y de leche de coco en presentación de un kilogramo. Ciertas frutas congeladas son de origen belga. Esta compañía ha diversificado su modelo de negocio por medio de la venta en línea de sus productos congelados, entre estos frutas y legumbres, en el sector de Túnez capital (LABIDI VIANDES, 2021).

Tomando en consideración el tamaño y el poder de estas dos empresas, se concluye que la Rivalidad entre Competidores es ALTA.

### ***Amenaza de Productos Sustitutos***

Reemplazar un producto por otro es una elección realizada por el cliente en el momento de hacer una comparación entre ellos. En lo que respecta a las pulpas de frutas tropicales de acuerdo a las investigaciones y a las entrevistas efectuadas para este proyecto, no son propuestas aún en el mercado tunecino, visto al desconocimiento de la reacción del consumidor hacia estos productos en base frutas tropicales congeladas, en caso de realizar una comparación con las frescas, se estima que la Amenaza de Productos Sustitutos es MEDIA.

En la Figura 15 se aprecia el resultado del análisis efectuado de Las Cinco Fuerzas de Porter del proyecto.

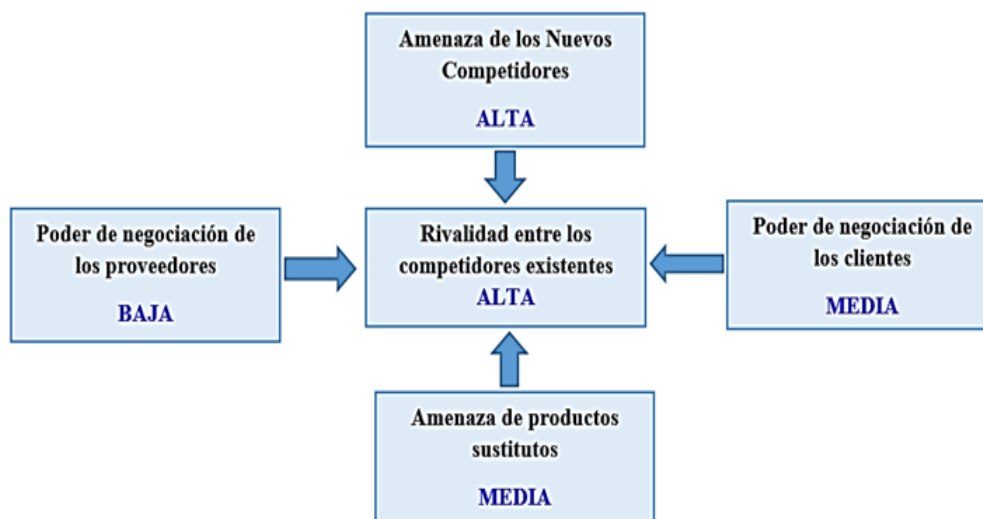


Figura 15 Resultado del Estudio. Las Cinco Fuerzas del Porter del Proyecto

Mediante los análisis realizados, las fuentes secundarias oficiales, la entrevista de la especialista en Marketing y la aplicación de los Modelos Culturales y de Comunicación de Hofstede y Hall, se procederá a revisar el perfil del consumidor tunecino.

### **Análisis del Mercado. Perfil Consumidor**

Túnez posee 11,5 millones de habitantes. La población tiene una edad media de 32 años. Constituida de la siguiente manera: Población entre: 0 -14 años: 25,25%; 15-24 años: 13,53%; 25-54 años: 43,25%; 55-64 años: 9,75%; 65 años – más: 8,22%. La gran mayoría de los habitantes se encuentran en la mitad norte del país, la región sur se encuentra sub-poblada. El 68,9% de la población total vive en zonas urbanas. Túnez capital cuenta con 2 millones 291mil habitantes. Un hogar promedio está formado por cuatro personas (SOCIETE GENERAL IMPORT EXPORT, 2020).

En lo relativo al comportamiento de compra, en la actualidad los consumidores tunecinos son más exigentes. En el momento de realizar una compra buscan información básica acerca los productos de su interés, su disponibilidad, la marca y la relación calidad-precio. Realizan comparaciones con la competencia antes de comprar. La imagen de marca es fundamental para posicionar un producto. Las observaciones de los familiares y amigos del consumidor tienen una gran influencia en la decisión de compra (B'TRADE BANK OF AFRICA, 2020)

Sectores de consumo prometedores son : (a) textil, (b) automoción, (c) agroalimentario.

La

Tabla 13 muestra el consumo y el gasto por categoría de consumo de los hogares tunecinos (B'TRADE BANK OF AFRICA, 2020).

Tabla 13 Consumo y Gastos por categoría de producto de los hogares tunecinos

Consumo de los hogares tunecinos		Gasto de consumo por de producto como porcentaje del gasto total	
Sector	Porcentaje	Sector	Porcentaje
Alimentación	28%	Alimentación	34,80%
Vivienda	19%	Vivienda	22,80%
Salud y cuidado personal	9%	Vestimenta	8.80%
Transporte	9%	Salud y cuidado personal	10,30%
Telecomunicación	4%	Transporte y Telecomunicación	14,40%
Educación	2%	Educación, cultura y ocio	8,40%
Cultura y Ocio	1%	Otros gastos	0,50%

*Nota:* Tomado de « *Aprocher le consommateur (Acercarse al consumidor)* » 2020  
B'TRADE BANK OF AFRICA en Tunisie

La venta directa es importante en Túnez, por medio de pequeñas tiendas los consumidores pueden comprar sus productos tanto en áreas urbanas como rurales, sin necesidad de desplazarse a las grandes ciudades. Se llama la atención a los clientes con la implementación mediante ofertas y descuentos (SOCIETE GENERAL IMPORT EXPORT, 2020).

Los consumidores tunecinos buscan novedad en los productos. Son un público educado, piensan en la protección del medio ambiente. Los famosos “*frip*”, mercado de ropa de segunda mano están muy presentes.

Se considera que los tunecinos son los consumidores menos conectados digitalmente en la Región MENA, refiriéndose al Medio Oriente y África de Norte, no favoreciendo al comercio electrónico. Las compras en líneas se ven obstaculizadas porque las tarjetas de crédito tunecinas no pueden realizar compras en sitios web extranjeros, debido que el dinar tunecino no es una moneda convertible. Aunque existe un desarrollo de los servicios y métodos de pago en línea, la mayoría de los compradores tunecinos prefieren pagar en efectivo en lugar de tarjeta de crédito, la tarjeta de débito tiene mayor utilización. En Túnez el pago contra reembolso sigue siendo la forma de pago más usado (B'TRADE BANK OF AFRICA, 2020).

Al respecto de este tema , la Doctora Lamia Beltaieb Tliba en la entrevista realizada señaló que con la aparición de la pandemia de la corona virus, el comportamiento del consumidor tunecino se ha orientado hacia las compras *online*. Este modelo de negocio ha experimentado un gran crecimiento en el país. La especialista habla de una revolución conductual del consumidor en Túnez, “la aceptación de comprar lo que no veo, no toco, no pruebo”. Indicó además que este modelo de negocio se está aplicando en diferentes sectores como la confección, el calzado,

maquillaje, electrodomésticos, legumbres, frutas, pescado. Confirmó que el modelo de consumo *online* es muy particular en Túnez, ya que, sin tener los medios para pagar en línea, acepta el pago en efectivo al momento de la entrega. Además, estos cambios han permitido la aparición de empresas que realizan los servicios de transporte, entrega y recepción del pago para posteriormente rendirlo a los vendedores, pasando a ser un proceso donde intervienen tres puntos, el vendedor- el prestador de servicios transporte/cobro – cliente final. Indica además que existen ciertos sitios que cuentan con un medio de pago en línea, el Banco Central de Túnez a puesto a disposición de las empresas, protocolos bastante sencillos para integrar el módulo de pago *online* en los sitios de comercio electrónico. Para la entrevista completa (Véase Anexo 15).

### **Análisis Cultural del Mercado**

Cateora, Gilly y Graham (2010) afirman que un marketing internacional exitoso inicia en el momento que se reconocen, se evalúan y se aprecian de manera objetiva los matices de otra cultura, definiendo esto como la sensibilidad o empatía cultural. Sostienen que no existen culturas correctas o incorrectas, mejores o peores, simplemente diferentes.

En este proyecto los modelos de las dimensiones culturales y de comunicación intercultural de Hofstede y Hall respectivamente son utilizados como instrumentos para una mejor comprensión de forma general de la cultura tunecina.

Es así como Hofstede realiza un análisis de Túnez mediante cuatro de las seis dimensiones estudiadas por su Modelo: Distancia de Poder, Individualismo, Masculinidad y Evasión a la incertidumbre (Hofstede, 2020).

En Distancia de Poder (*Power Distance*), que trata la aceptación a las desigualdades existentes entre los individuos en una Sociedad. Túnez obtiene una puntuación de 70, indicando

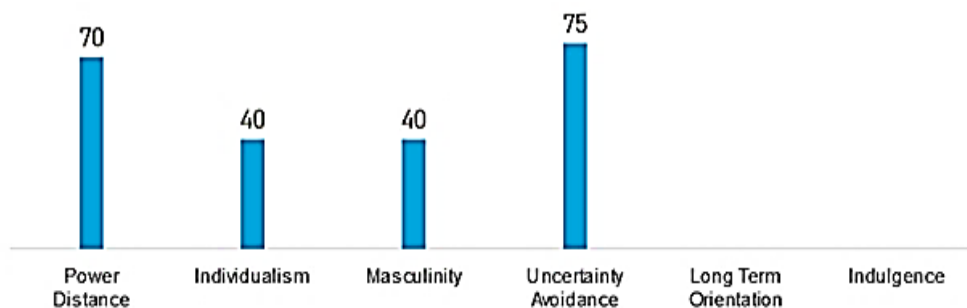
que los miembros de la sociedad aceptan u orden jerárquico. Se acepta la diferente distribución del poder y que los poseedores del poder tienen más beneficios en la sociedad (Hofstede, 2020).

En Individualismo (*Individualism*), donde se mide el grado de interdependencia que guarda una sociedad con sus miembros. La puntuación de Túnez es relativamente baja de 40, su cultura tiende a ser colectivista esto es decir se fomentan relaciones sólidas, todos protegen a los miembros del grupo, siendo la lealtad lo primordial (Hofstede, 2020).

La Masculinidad (*Masculinity*), que puede ser alta o baja hacia una tendencia femenina, que es el caso de Túnez con una puntuación de 40, lo que representa que es una sociedad moderadamente femenina, esta se rige con cierta modestia, justicia, valoran la igualdad y la solidaridad, la calidad de vida laboral es importante (Hofstede, 2020).

En Evasión a la Incertidumbre (*Uncertainty Avoidance*) se estudia el comportamiento de una sociedad hacia el futuro desconocido, trayendo ansiedad. Las culturas afrontan estas ansiedades de diversas maneras. La puntuación de Túnez en esta dimensión es de 75, indicando que esta cultura prefiere evitar la incertidumbre. Las sociedades con estas características no aceptan con facilidad los cambios ni los riesgos. Son estrictos en sus creencias y comportamientos. Siguen leyes, reglas y políticas estrictas para lograr la sensación de seguridad (Hofstede, 2020).

La Figura 16 permite observar la demostración grafica del Modelo de las Dimensiones Culturales de Hofstede aplicado a la cultura tunecina.



*Figura 16* Modelo de las Dimensiones Culturales de Hofstede para la cultura tunecina, Tomado de "WHAT ABOUT Tunisia" por G. Hofstede. *Hofstede Insights*.

El Modelo de Comunicación Intercultural de Hall realiza un análisis de las culturas en función del contexto: alto /bajo, del tiempo: monocromático/policromático, y del espacio: fuerte/baja territorialidad (Cabeza, Corella, & Jimenez, 2013).

Tomando como referencia el análisis de Hofstede para Túnez, se concluye que de acuerdo el Modelo de Comunicación Intercultural de Hall, la sociedad tunecina forma parte de las culturas de: (a) Alto contexto puesto que aceptan las jerarquías y existe el respeto y la protección al grupo que pertenece; (b) policromáticas y de baja territorialidad visto que en la cultura tunecina las relaciones interpersonales son importantes un rasgo también propio de las sociedades colectivistas que comparten sus espacios con facilidad.

### **Sondeo de Mercado**

Se presenta el análisis del sondeo de mercado para el lanzamiento de un nuevo producto efectuado a 50 personas nativas o residentes permanentes en Túnez capital. Esta herramienta fue seleccionada con la finalidad de obtener algunas opiniones hacia el producto, sabiendo que este es poco conocido en el mercado objetivo.

La herramienta inicia con una breve presentación del producto y su empleo. Continuando con siete preguntas de múltiples opciones y una de opinión tipo abierta. El sondeo concluye con los datos de los participantes.

A continuación, se evalúa los resultados de las preguntas, el detalle de las mismas (Véase Anexos 17 – 24).

En la primera cuestión se desea medir el interés de la población hacia este nuevo producto, obteniendo como resultado que un 44% de la población interrogada lo encontró muy interesante el 10% no. En la Figura 17 se observa el detalle

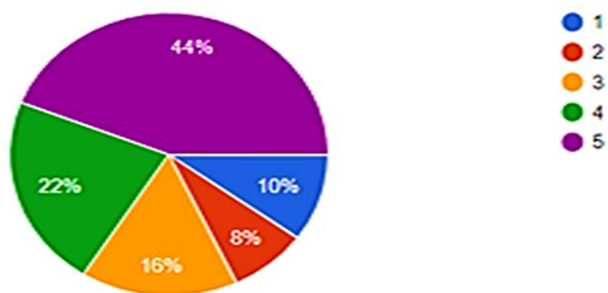


Figura 17 Pregunta 1 del Sondeo de Mercado “Interés de la Población”.

En pregunta dos se evalúan las propiedades del producto que lo vuelven atractivo en el mercado, resultando que al 44% de los participantes les atrajo las propiedades nutricionales, 34% su facilidad de utilización y el 22% la novedad, como se aprecia en la Figura 18

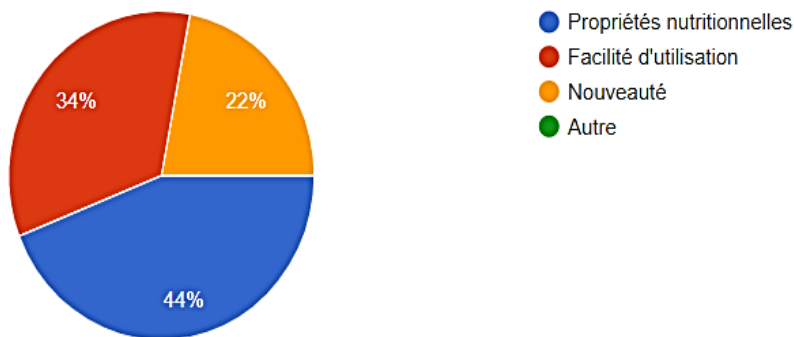


Figura 18 Pregunta 2 del Sondeo de Mercado “Características que vuelven atractivo al producto”.



En las siguientes preguntas se desea conocer las preferencias de los consumidores tunecinos acerca la distribución y la información de las pulpas. En lo relacionado a la distribución del producto el 58% de participantes prefieren de la manera tradicional esto es supermercados e hipermercados, las informaciones favorecen recibirlas por Internet con 78%. Ver Figura 19 y Figura 20.

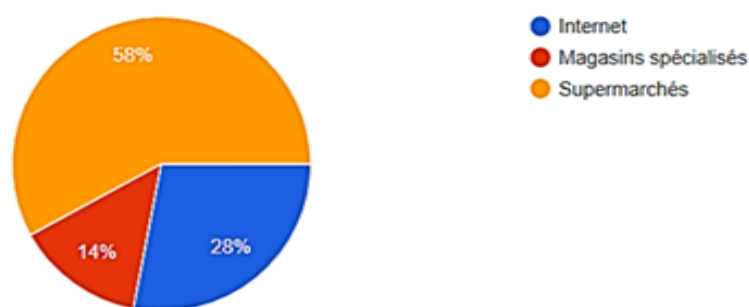


Figura 19 Pregunta 3 del Sondeo de Mercado "Distribución del Producto".

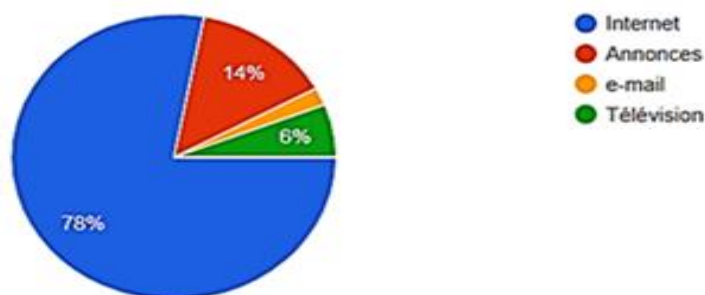


Figura 20 Pregunta 4 del Sondeo de Mercado "Información del Producto".

La quinta cuestión hace referencia a las debilidades del producto en el mercado objetivo. El 74% de personas señalan que no conocen el sabor del producto, siendo comprensible visto que es un producto nuevo en el país. El resto de porcentajes se aprecian en la Figura 21.

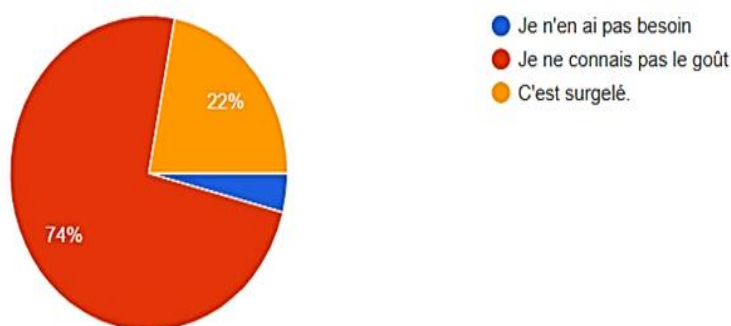


Figura 21 Pregunta 5 del Sondeo de Mercado “Debilidades del Producto”.

En la pregunta siguiente se mide la intención de compra del potencial cliente. El 50% de participantes indicaron que lo comprarán el momento que se encuentre en el mercado y 42% lo harán luego de cierto tiempo. En la Figura 22 se observa los detalles.

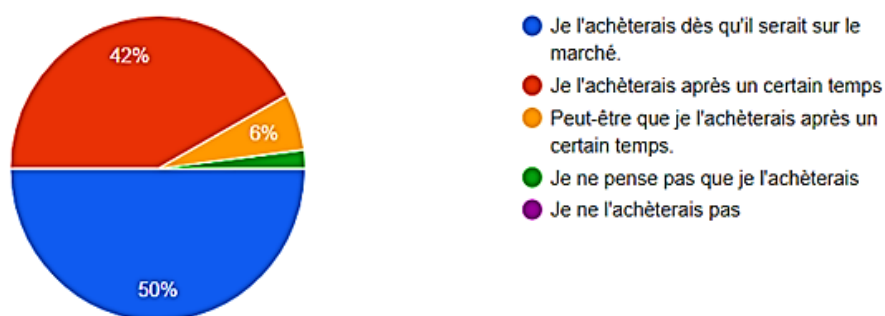


Figura 22 Pregunta 6 del Sondeo de Mercado “Intención de Compra del Potencial Cliente”.

En la próxima interrogación se desea transmitir un poco “la historia” de la empresa y el origen del producto al mercado objetivo y así observar la respuesta de los participantes del Sondeo. Para esto se comentó los lazos existentes de los socios de la Empresa con Ecuador y Túnez mediante un breve comentario, el 66% indicaron que el producto es más interesante conociendo su procedencia, como se aprecia en la Figura 23.

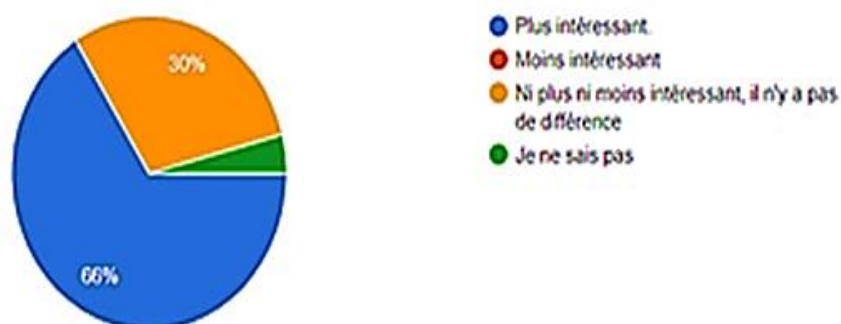


Figura 23 Pregunta 7 del Sondeo de Mercado “Historia y Origen Empresa-Producto”

En la pregunta ocho se solicitó a los participantes comentarios o sugerencias para esta nueva empresa, a continuación, se detalla las respuestas:

- (a) 30% sin comentarios;
- (b) 24% espera ver el producto en el mercado local;
- (c) 20% pidieron un precio abordable;
- (d) 16% deseó buena suerte a la empresa y a su producto;
- (e) 10% aspira probar el producto antes de la compra.

Las dos últimas preguntas se realizaron para conocer el sexo y los rangos de edades de los participantes, obteniendo la siguiente información:

- (a) sexo: femenino 74% - masculino: 26%.
- (b) Edades: 25 - 39 años: 32%; 40 - 54 años: 44%; 55 - 64 años: 24%; 65 y más: 0%.

Tomando en consideración estas respuestas se concluye que las propiedades nutricionales del producto llaman la atención, aunque sea nuevo en este mercado por lo que es importante un correcto estudio de precios y de promoción.

Se puede observar que una gran cantidad del público tunecino adquiere sus productos en las Grandes Distribuciones, conservando sus hábitos de compras, por lo que es necesario difundir la tienda *online* de la compañía.

### **Estrategias de la Mezcla de Mercadotecnia o *Marketing mix***

En esta etapa del proyecto se desarrollarán las estrategias del *Marketing mix* y sus cuatro variables: producto (*product*), precio (*price*), distribución (*place*) y comunicación (*promotion*) con la finalidad de alcanzar un ingreso adecuado al mercado tunecino.

Se iniciará con la descripción y revisión general del proceso de producción de la pulpa congelada de frutas tropicales, seguida de la propuesta de presentación del producto comprado por la empresa tunecina encargada de distribuir y comercializar el mismo al mercado objetivo.

El precio será propuesto tomando como referencia los artículos semejantes ofrecidos por la competencia local. La distribución será basada especialmente en el modelo del *e-commerce* por medio de ventas en líneas, además se lo propondrá a tiendas especializadas y la Gran Distribución. En lo relativo a la promoción o comunicación acerca del producto, será efectuada de acuerdo el a los canales de ventas que se aplicarán: directo o en línea (B2B – B2C).

### **Pulpas de Frutas Congeladas. Características y Proceso de Producción**

La pulpa de fruta es definida como “un producto no fermentado, no concentrado, no diluido, obtenido de frutos pulposos, a través de proceso tecnológico adecuado, con un contenido mínimo de sólidos totales, proveniente de la parte comestible del fruto”, confirmando además que dicho producto es el resultado de frutas frescas, sanas y maduras, con características físicas, químicas y organolépticas del fruto (ALADI, 2000).

Uno de los procedimientos de conservación y prolongación de vida útil del producto es la aplicación de bajas temperaturas mediante los métodos de congelación rápida con una temperatura de hasta -18°C logrando alcanzar 12 meses de vida útil en condiciones de congelación sin interrupción de la cadena de frío (Salvatierra, 2019).

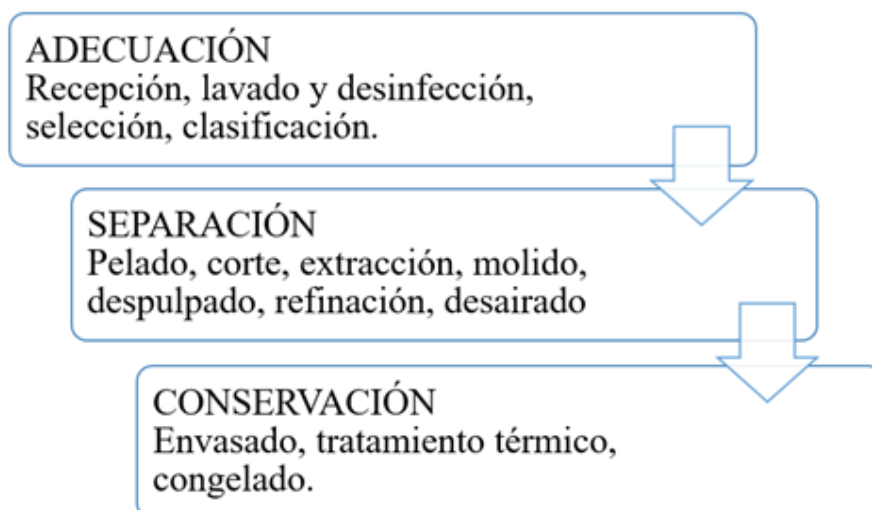
El proceso de producción de la pulpa de fruta está constituido de tres etapas: (a) adecuación; (b) separación; (c) conservación (DIGENOR, 2011).

- En la etapa de adecuación se prepara la materia prima antes de pasar a la transformación. Las operaciones son: recepción de la fruta de la fruta fresca, seguido del lavado y desinfección respectivamente. El producto utilizado para eliminar la carga microbiana de la fruta, debe ser seleccionado por especialistas. Luego la fruta pasa ser seleccionada en función del tamaño, forma, color y madurez (DIGENOR, 2011).

- En la fase de la separación se encuentra el pelado que es la remoción de la corteza, continuando con el despulpado, en esta etapa la fruta puede ingresar entera o la masa pulpa-semilla, en función del tipo de fruta. Luego se realiza escaldado que es un corto tratamiento térmico que se puede aplicar a las frutas con el fin de suavizar los tejidos y reducir la contaminación superficial e inactivar enzimas que pueden repercutir en las características del producto como el color, sabor y apariencia durante su congelación y descongelación. El desairado, la última operación de esta etapa, es recomendada ya que permite la extracción del aire capturado en la pulpa durante las operaciones previas (DIGENOR, 2011).

- El último segmento del proceso es la conservación, para esto la pulpa ya preparada se envasa cuidadosamente y pasa a la etapa de conservación mediante la congelación (DIGENOR, 2011).

En la Figura 24 se aprecia un resumen de las niveles que sigue el proceso de Producción de Pulpas de Frutas Congeladas.



*Figura 24* Resumen del proceso de Producción de Pulpas Congeladas, Tomado de "ANTEPROYECTO NORDOM 67:29-012" DIGENOR.

El Ingeniero Edison Zhindon Macias, Gerente Operativo de la empresa PRODUCTOS MAN-ZHI S.A, dedicada a la producción, comercialización y exportación de alimentos para consumo humano entre otros las pulpas de frutas congeladas, en la entrevista de profundidad realizada, explicó el proceso de producción de las frutas congeladas de la compañía PRODUCTOS MAN-ZHI S.A hasta el momento de la expedición del producto como se observa en la Tabla 14.

El detalle de la entrevista con el especialista de la Empresa PRODUCTOS MAN-ZHI S.A, (Véase Anexo 16).

Tabla 14 *Proceso de producción de las pulpas de frutas congeladas producidas por PRODUCTOS MAN-ZHI S.A.*

<b>PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LAS PULPAS DE FRUTAS CONGELADAS DE LA EMPRESA PRODUCTOS MAN-ZHI S.A.</b>	
1. RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA	Se recibe en condiciones adecuadas de transporte, libre de olores y contaminantes.
2. ALMACENAMIENTO	Se almacena la fruta en gavetas, en un ambiente fresco.
3. LIMPIEZA	Se limpia la fruta con agua para retirar impurezas y residuos de polvo, en caso de requerirse se cepilla la fruta mientras se limpia con agua.
4. DESINFECCIÓN	Se desinfecta la fruta en una solución clorada.
5. PELADO	Se procede a retirar la piel externa de la fruta ya sea mediante un proceso manual o algún equipo automático
6. DESPULPADO	La pulpa con semillas pasa a través de un equipo despulpador, que remueve y separa la semilla y partículas extrañas tales como residuos de cascara de la pulpa (jugo natural) de la fruta.
7. PASTEURIZACIÓN	La pulpa extraída se pasteuriza a 80°C - 85°C por aproximadamente 1 minuto, para eliminar cualquier presencia de microorganismo patógeno
8. ENVASADO	La pulpa pasteurizada se envasa de acuerdo con la presentación requerida por el cliente.
9. CONGELACIÓN	La pulpa envasada se procede a congelar en túneles de congelamiento hasta llegar a -18°C.
10. ALMACENAMIENTO	Una vez congelada la pulpa de fruta, se procede a encajar y embalar según la presentación, y luego son colocados en pallets para ser almacenados en cámaras de congelación a -18°C para su posterior embarque y exportación.

*Nota:* Adaptado de “Entrevista de profundidad Ing. Edison Zhindon Macías”, 2021.




**Producto (*product*)**

La perspectiva de este trabajo es el envío de las pulpas congeladas de mango, coco, piña y aguacate como primera opción de entrada a Túnez. La elección de estas frutas fue realizada tomando en consideración que son conocidas como mercancías frescas, pero de forma intermitente en las perchas de la gran distribución, como fue confirmado por la Responsable de Compras en Túnez del Grupo Carrefour. Cabe recalcar que es el banano la fruta exótica por excelencia muy consumida en la región y disponible en todas las temporadas del año.

Otro punto a contemplar es que el producto pulpa congelada de frutas exóticas ecuatorianas no se encuentra presente en el mercado tunecino, de acuerdo lo que comentó en su entrevista la Directora de la Empresa Agroalimentaria, de ahí la importancia que la introducción del mismo se efectúe de manera óptima.

Resultado de distintas observaciones efectuadas para este proyecto en varios sitios de empresas distribuidoras de pulpas de frutas exóticas congeladas en Francia, todas hacen hincapié que este producto es típico de Latinoamérica, siendo bastante consumido en la región como congelado. Indicando que, si bien el continente posee una gran variedad de frutas exóticas frescas, estas son muy frágiles en el momento de transportarlas causando pérdidas a nivel económico y de materia prima.

Con una idea semejante la compañía tunecina se proyecta, reiterando y promocionando los beneficios nutritivos, la facilidad y las múltiples utilidades del producto, con diversas presentaciones adaptadas al tipo de mercado objetivo, pero asimismo acentuando el enlace que existe entre el socio ecuatoriano-tunecino de la empresa con la región y la aspiración de presentar a su país de adopción sabores tropicales del Ecuador, su país de origen. Una empresa nueva, pero

con historia, proyecta introducir al mercado de Túnez, *Güilél*  la marca del producto de Pulpa Congelada de Frutas Exóticas cultivadas y manufacturadas en Ecuador.


A continuación en la Figura 25 se presenta el logo que identificará la pulpa congelada: un colibrí, el animal del Nuevo Mundo, que habita especialmente en zonas tropicales y subtropicales de Centro y Sudamérica (HUMMINGWORLDS, s/a), siendo estas las superficies donde se cultivan las frutas exóticas, acompañado de la palabra *Güilél* , que significa frutas en árabe.



Figura 25 Logo de la Marca del producto Pulpa Congelada de Frutas Exóticas.

La compañía productora de las pulpas congeladas de mango, coco, piña y aguacate deberá cumplir con las normas de higiene e inocuidad, los registros sanitarios y las certificaciones, asegurando los altos estándares de calidad exigidos en los mercados internacionales, de preferencia con experiencia y conocimiento del mercado europeo. Será la responsable de proveer todas las documentaciones técnicas obligatorias, como la información nutricional, las condiciones de almacenamiento, los certificados fitosanitarios, para el correcto ingreso al mercado tunecino.

La pulpa será condicionada en fundas al vacío especiales para alimentos congelados, de 1000g, 500g, y 125g, considerándose estas el envase primario del producto. Cada una de ellas

estarán marcadas con todas las informaciones exigidas por el mercado tunecino como las fechas de fabricación y caducidad, así como el código del lote, entre otras.

La decisión de la empresa de importar el producto en fundas al vacío ha sido tomada por diferentes motivos, tales como: (a) optimización de carga en los contenedores, (b) precio del producto, (c) posibilidad de negociar como producto semielaborado con posibilidad de revisión de los aranceles a la entrada del país, tal como fue señalado por la Ingeniera Berrich en su entrevista (d) alternativa de diferentes proveedores visto que se vende un producto y no una marca. Cabe anotar que la modalidad “al granel” es muy utilizada por las empresas importadoras agroalimentarias en Túnez, como es el caso de la merluza argentina.

En cuanto al volumen de las fundas, para la primera expedición, se toma como punto de referencia las preferencias del cliente final: Gran Distribución, Almacenes Especializados, Clientes de la Tienda Online, de acuerdo las entrevistas de las especialistas locales.

En la Figura 26 se observa la propuesta del producto en fundas al vacío empaquetadas y etiquetadas de acuerdo los requerimientos de las normas internacionales.



*Figura 26* Propuesta de envase primario en fundas al vacío para alimentos congelados.  
Peso 1000g, 500g, 125g

El empaque primario, que forma parte del acondicionamiento secundario, contiene el envase primario, además de brindar protección al producto es la carta de presentación comercial, juega un papel de promotor del artículo dentro de los canales de distribución (Salguero & Gutiérrez, 2019).

El acondicionamiento secundario será manufacturado en Túnez donde se desarrollará la comercialización y distribución de las pulpas congeladas. El volumen estará propuesto en función del perfil del cliente objetivo.

El empaque secundario cajas y fundas *Stand Up / Doypack* con *zipper*, son alimentarias y serán manufacturados por empresas especialistas del sector.

Cabe anotar que este embalaje y la caja en porciones de 125g. son novedosos en el mercado local, puesto que la empresa concurrente ofrece tarrinas de 1kg no siempre prácticas para el consumidor final, como fue mencionado por las dos especialistas tunecinas.

Las fundas de 125g serán acondicionadas en cajas de 500g, cuatro fundas por caja, como se expone en la Figura 27.



Figura 27 Presentación en Caja de Pulpa Congelada en porciones de 4 unidades de 125 g.

Las fundas al vacío de 500 y 1000 gramos serán empaquetadas en recipientes *Stand Up / Doypack* con *zipper*. La Figura 28 muestra el producto acondicionado en 1000g.



Figura 28 Empaque de Pulpa Congelada de 1000 g.

### **Precio (*price*)**

Las estrategias de precios serán determinadas de acuerdo el segmento de mercado donde se va a proponer el producto y la presentación del mismo. La proyección es plantear a la Gran Distribución y Almacenes Especializados los productos con peso de 500 y 1000g.

El artículo de Pulpa Congelada en Caja de Cuatro Porciones de 125 gramos cada una, será ofertado exclusivamente en la tienda online de la compañía orientado al cliente final o a los almacenes especializados.

Es importante tener en consideración que los supermercados e hipermercados aplican una política de precios y de pagos bastante estudiada y poco flexible. La herramienta Precio se adaptará en función a las exigencias del mercado, tomando como referencia aquellos de los productos semejantes en el mercado y tomando en consideración los costos y margen de las pulpas importadas. Se toman en consideración los precios registrados en la página de venta en línea de la compañía concurrente de productos semejantes a los ofertados por esta como se aprecia en las Tabla 14 y Tabla 15.

Tabla 15 Precios de productos semejantes ofertados por la concurrencia: Frutas enteras congeladas

Precios de productos semejantes ofertados por la concurrencia						
Producto: Frutas enteras congeladas						
Frutas enteras congeladas	grosella negra	fresa	frambuesa	frutas del bosque	aguacate	mango
Empaque	Embalaje frutas IQF	Embalaje frutas IQF	Embalaje frutas IQF	Embalaje frutas IQF	Embalaje frutas IQF	Embalaje frutas IQF
Peso / g	1000	1000	1000	1000	300	400
Precio* D.T.	13,60	16,70	24,00	16,00	6,50	8,70

\* Observacion: 1D.T.= 0,37 USD

Nota: Adaptado de página de venta en línea MIMA, 2021.

Tabla 16 Precios de productos semejantes ofertados por la concurrencia. Puré de frutas

Precios de productos semejantes ofertados por la concurrencia				
Producto: Puré congelado				
Puré congelado	maracuyá	kiwi	lichi	leche de coco
Empaque	Tarrina	Tarrina	Tarrina	Tarrina
Peso / g	1000	1000	1000	1000
Precio* D.T.	30,00	30,00	12,00	20,00

\* Observacion: 1D.T.= 0,37 USD

Nota: Adaptado de página de venta en línea MIMA, 2021.



Los productos  presentarán los siguientes precios de venta al público, como muestra la Tabla 17.

Tabla 17 Precio de Venta al Publico de los Productos GÜILEL

PRODUCTOS 	PRECIO VENTA PUBLICO DT	PRECIO VENTA PUBLICO USD
Funda Stand Up / Doypack con zipper 1kg	19,00 د.ت.	\$6,90
Funda Stand Up / Doypack con zipper 500g	9,00 د.ت.	\$3,28
Caja de Porciones 500g (4 x 125g)	11,00 د.ت.	\$4,01

**Distribución (*place*)**


La Distribución será realizada tomando en consideración el modelo de negocio que será aplicado por la empresa. La Negociación se lleva a cabo mediante las ventas físicas con las compañías tipo Gran Distribución tunecina: Carrefour, Géant, Monoprix, Magasin Général, Promogros y en tiendas especializadas como: *Le Gourmet, À Table l'épicerie fine*, entre otras, los productos propuestos serán los formatos grandes y sus pedidos serán realizados de acuerdo sus ventas, vía email o según la preferencia del cliente.

En el caso de compras en línea esto es *e-commerce* se aplicarán:

- B2B, *Business-to-Business*, como otra opción de compra para las tiendas especializadas, restaurantes, cafeterías, entre otros, con la propuesta de las pulpas congeladas en sus presentaciones de 125, 500 gramos y un kilogramo.

- B2C, *Business-to-Consumer*, se proyecta que sea esta la principal forma de comercialización para la empresa, aprovechando y optimizando las nuevas tendencias del mercado tunecino de compras en líneas. Adaptando los servicios de la compañía de acuerdo al comportamiento de consumo de la región.

Inicialmente, se plantea comercializar el producto online en la zona Le Grand Tunis, que corresponde a la capital de país dividida en cuatro Gobernaciones: Túnez, Ben Arous, Ariana y Manouba, con una población de 2 millones 291 mil habitantes. Se considera que luego del primer mes y siguiendo las fechas religiosas y las temporadas de primavera y verano se proyecta aumentar las regiones de comercialización hacia las zonas costeras del país mediante venta directa y en línea.

La distribución de los productos para todos los clientes  será efectuada en camionetas frigoríficas con cajas negativas, temperatura de -18°C, siguiendo todos los reglamentos y exigencias del transporte de alimentos congelados en Túnez, tales como registro de mediciones de temperatura, cajas y palletes plásticos alimentarios en la cabina durante la entrega de los artículos.

### **Comunicación (*promotion*)**

La promoción del producto será efectuada considerando al cliente con quien se va a negociar, esto es comercios o consumidor final. En ambos casos se hará hincapié en la calidad, el valor nutritivo, la facilidad de utilización, la novedad de los sabores y el origen de las pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas.

Las Grandes Distribuciones a través de sus catálogos publicitarios dan paso a sus socios comerciales para comunicar y promocionar sus productos a cambio de descuentos en las facturas de pago de los proveedores hacia las Cadenas. Es necesario remarcar que los márgenes de beneficio con estas empresas no son tan interesantes, tomando en consideración las exigencias de las misma, pero pueden servir como una plataforma de difusión para los nuevos productos.

En lo referente a las tiendas especializadas, se proyecta la propuesta de alianzas con ellas, por medio de degustaciones personalizadas, recetas adaptadas al mercado, así como diferentes alternativas de utilización de las pulpas.

Para los clientes de la tienda *online*, mediante la plataforma se contempla también promociones especiales en fechas importantes como las religiosas cuando las reuniones familiares son muy importantes, recetas de cocina en el blog de la firma, invitaciones a talleres, degustaciones y regalos para los clientes estrellas.



## **Modelo de Negocio. Herramientas de Planificación Estratégica: CANVAS, FODA, CAME y CADENA DE VALOR**

A continuación, se procede a desarrollar el modelo de negocios proyectado, analizando los nueve módulos del lienzo CANVAS, el análisis FODA además de la herramienta CAME y los eslabones de la CADENA DE VALOR que participan en esta operación, iniciando con el envío del producto desde Ecuador hasta su acondicionamiento, distribución y comercialización en Túnez.

Para la aplicación de estas herramientas estratégicas, serán tomados como referencias los análisis de los macro y micro entornos efectuados, así como también el estudio del mercado tunecino, el perfil de compra, los rasgos culturales y costumbres de los habitantes como factor influyente en la decisión final de adquisición de un producto. Además de las informaciones primarias obtenidas a través de las entrevistas a especialistas y el sondeo efectuado a nativos y residentes permanentes en Túnez capital.

### **Lienzo del Modelo de Negocios CANVAS**

Se iniciará con los módulos referentes a los aspectos externos de la empresa, es decir los factores que no actúan directamente en función de la gestión interna de la compañía, como los son: Segmento de Mercado – Clientes, Canales, Relación con los Clientes y Fuentes de Ingreso.

La Propuesta de Valor está ubicada en el centro del lienzo y se trata de la explicación detallada del producto que la empresa plantea, en el caso de este proyecto: Las pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas.

### ***Segmentos de Mercado – Clientes (SM)***

De acuerdo las respuestas obtenidas en el sondeo, se puede determinar que las edades del perfil de compradores fluctúan mayoritariamente entre los 25 a 54 años, justamente es el periodo considerado como edad laboral. Cabe remarcar que la jubilación en este país es a los 60 años.

En lo referente al sector geográfico, la empresa planea proponer sus productos inicialmente en la capital la región con mayor número de habitantes, con una futura proyección hacia ciudades como Hammamet, Sousse entre una y dos horas respectivamente de Túnez.

Los clientes potenciales de las pulpas congeladas serán considerados en función del tipo de modelo de negocio planteado y los segmentos en el que se va a desarrollar, en el primer grupo se encuentran aquellos que realizan sus compras en Grandes Distribuciones y Tiendas Especializadas y en el segundo, el nuevo perfil de Compradores en Línea.

Las entrevistas de profundidad realizadas con las profesionales del sector agroalimentario, la especialista en Marketing Digital y el Sondeo a los habitantes de la Capital, hacen mención de estos perfiles de compra. Otro punto a tener en consideración son los profesionales extranjeros que viven en la capital y en las ciudades costeras, que estarán distribuidos entre estos dos grupos.

### ***Propuesta de Valor (PV)***

El producto que se propone son las pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas. Como se ha indicado en el mercado tunecino se comercializa artículos semejantes, pero no los mismos, por lo que es importante que el cliente final pueda reconocer y diferenciar las pulpas congeladas ecuatorianas *Gülél*.

En el sondeo efectuado, a los participantes les llamó la atención especialmente sus propiedades nutritivas y la facilidad de utilización. El consumidor tunecino es muy exigente, por lo que es indispensable dar a conocer y asegurar la calidad y el origen del producto. Las múltiples

formas de utilización y preparación también serán resaltadas. Otro punto a señalar es la reducción del desperdicio que se encuentra en las frutas frescas, insistiendo que se trata de la pulpa de una materia prima seleccionada exhaustivamente. Toda esta información será transmitida y justificada con el aval de las Entidades Gubernamentales pertinentes de ambos países mediante las documentaciones oficiales.

La empresa efectuará el seguimiento de los clientes, asegurando la disponibilidad de sus productos y ofreciendo diversas opciones de acceso hacia ellos, factores también requeridos por el mercado local.

Las presentaciones iniciales propuestas son los *sachets* al vacío de 1kg, 500 g y la caja con cuatro porciones de 125g cada funda. Estas opciones se irán analizando conforme la demanda del producto. Las frutas ofertadas son: coco, mango, piña y aguacate, tomando como referencia las entrevistas de los expertos donde ratifican que los tunecinos conocen estas frutas exóticas en otras presentaciones como frescas, jugos, conservas azucaradas, etc.

En lo relativo al precio este será estudiado y acordado en función del mercado, pero respetando los márgenes que no perjudiquen a la empresa. El tunecino da valor a la marca y aplica la relación calidad-precio. Como parte de su decisión de compra, comparan con la competencia y toma en consideración los comentarios de amigos y familiares.

### ***Canales (C)***


Los canales que utilizará la compañía hacia sus clientes serán aplicados en función al segmento de mercado de los mismos. Las cadenas de la Gran Distribución llevan políticas preestablecidas hacia sus proveedores que son tratadas durante las negociaciones de los contratos. Algo semejante puede suceder con algunas tiendas especializadas.

En el caso de transmisión de pedidos para las Grandes Distribuciones, estos son efectuados según sus ventas y transmitidos vía email. Las entregas serán planificadas de acuerdo a las fechas programadas. Las publicidades generalmente están incluidas en los catálogos de productos de los proveedores, que aparecen mensualmente o en fechas especiales.

Para las Tiendas Especializadas, la presencia del Representante de la Empresa es importante, para un seguimiento y toma de pedidos. También brinda la posibilidad de tomar sugerencias personalizadas para efectuar promociones y eventos con el producto de la firma.

Otro canal alternativo que se propondrá a los Almacenes son las compras en línea. Ellos dispondrán además de una sección especial en la tienda *online* de la empresa, donde se darán informaciones de las actividades que se realizarán en conjunto como degustaciones personalizadas, recetas con el toque tunecino, diferentes opciones de utilización del producto, entre otras.

La compañía planea que las ventas *online* sean la principal forma de comercialización de sus artículos, por lo que es indispensable el seguimiento de los clientes y sus frecuencias de compras. El método de entrega que se practicará es el servicio a domicilio por sectores de la capital y siendo la tienda en línea el principal medio de comunicación de las actividades de la Firma.


Según el sondeo realizado la gran mayoría de los participantes prefieren que el internet sea el medio de comunicación de las novedades de la marca por lo que el sitio web, la página de Facebook y el Instagram de  brindarán a los clientes las diferentes informaciones de todos los acontecimientos y promociones de la marca.

### ***Relación con los Clientes (RCI)***

Este segmento de las relaciones que la empresa llevará con sus clientes también es desarrollado tomando en consideración el nicho de mercado al que estos pertenecen. La vinculación con las Grandes Distribuciones y las Tiendas Especializadas debe ser directa y

personalizada para lograr óptimos resultados. No hay que olvidar que ellos pueden servir como vitrinas y plataformas de lanzamiento de los artículos ofertados, visto el flujo de personas que reciben en sus locales.

La asistencia y la conexión del Representante de la Empresa con el personal de los supermercados y tiendas en general serán continuas, especialmente al inicio de la cooperación, cuando se descubre los procesos de cada compañía. Además, es necesario supervisar las condiciones de exposición y almacenaje del producto.

Los clientes estrellas de compras en línea tendrán un código VIP que permitirá el acceso a diferentes actividades en la página de la marca como: historias del origen de las frutas exóticas del producto en Ecuador, turismo ecuatoriano, un blog de recetas, *tips* de nutrición, entrevistas con especialistas invitados del medio, invitaciones a degustaciones, y por supuesto ideas y sugerencias de los clientes. La página también dispondrá de su boutique con alternativas de regalos como les *cartes cadeaux*, *les boîtes-mix*, entre otras ideas. Se desea que el cliente se identifique con los productos  , los cuales se irán diversificando con el tiempo.

### ***Fuentes de Ingresos (FI)***

Las entradas de dinero de la empresa se llevarán a cabo mediante las ventas de los productos que se propondrán en diferentes presentaciones en base de cuatro tipos de frutas exóticas inicialmente.

Las maneras que se recibirán estos ingresos dependerán de la negociación que se realice con los clientes. En Túnez cada segmento de mercado tiene una modalidad de pago diferente.

En general las Grandes Distribuciones lo efectúan mediante letras de pagos con vencimiento de 45 a 60 días fecha de factura. Para los almacenes especializados el tipo de pago

varia, puede darse por cheque o depósito bancario, se trabaja en general agrupando las Notas de Entregas con presentación de factura quincenal o mensual, cobro fecha de factura.

En la nueva modalidad de compra en línea, el pago es por lo general en efectivo al momento de la entrega tal como lo indicó la Doctora Lamia Beltaief Tliba. Existen sociedades de transporte y suministro que se ocupan además de recibir el dinero para posteriormente transmitirlos a las compañías que realizan el envío . Otra opción de reembolso es la transferencia bancaria, pero no es muy aplicada por los compradores. Según la especialista en la actualidad, el Banco Central de Túnez brinda a las empresas con sitios de comercio electrónico la posibilidad de integrar el módulo de pago online, a través de sencillos protocolos que estas deben aplicar, pero no es muy común de parte de los consumidores.

A continuación, se tratarán los módulos del tablero que analizan los aspectos internos de la empresa, estos pueden ser controlados pues dependen de la gestión propia de la compañía.

Estos elementos son: los Recursos Clave, las Actividades Clave, los Socios Clave y la Estructura de Costos.

### ***Recursos Clave (RC)***

En este módulo se observan los recursos claves que intervienen dentro de la operación que se lleva a cabo en los dos países participantes del proyecto, Ecuador y Túnez, tales como:

- Materiales / físico,

El producto de calidad que será expedido desde las fábricas de Ecuador empacado listo para ser exportado, acompañado de todas las certificaciones requeridas por ambos países indispensables para el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

La camioneta con cámara frigorífica negativa que será utilizada para las entregas del producto respetando las condiciones de la cadena de frío.

Los suministros de almacenaje y empaquetado tienen una función importante para la conservación y comercialización del producto. Además, el *packaging*, y su diseño es un recurso diferenciador para el mismo.

Las herramientas para el correcto manejo de las TIC's, así como todos los servicios necesarios para la gestión de una tienda en línea, deben de ser idóneos para lograr los resultados esperados.

- Humanos, se proyecta que el personal que formará parte de la empresa debe tener experiencia para campos técnicos (IT), *e-commerce*, y en el área comercial. El conocimiento de idiomas es un buen punto.

- Intelectuales, se contempla registrar la marca y el logo del producto en Túnez:



- Económicos, las acciones que se consideran son:

Negociar líneas de crédito con los proveedores favorables para ambas partes. Mediante las diferentes formas de pago que se aplicarán en función del segmento de mercado: letras de pago, cheques, transferencias y en efectivo, se estima que permitirán un mejor flujo de entrada de dinero.

Las garantías y referencias bancarias gracias a la trayectoria en el medio de uno de los socios darán opción de financiar las inversiones y gastos iniciales para la empresa.

### ***Actividades Claves (AC)***

Las pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatoriana son un producto nuevo en Túnez por lo que es importante aplicar diferentes actividades claves que serán constantemente revisadas de acuerdo a la reacción del mercado y los resultados obtenidos.

La selección de las fábricas productoras ecuatorianas debe ser efectuada de forma minuciosa y con criterios en función de calidad y de seguridad sanitaria para la exportación hacia

un mercado cuyas demandas son semejantes al europeo, de preferencia con experiencia de trabajo con estas regiones.

La designación de los agentes de carga o transitarios es importante puesto que serán ellos la conexión con las compañías de transporte internacional y la coordinación de ciertas operaciones administrativas como las aduaneras.

El diseño y el *packaging* del producto debe estar siempre de acuerdo con los parámetros definidos por la empresa, tales como peso, presentación, logo, entre otros. Además, seguir las normas exigidas por el reglamento del país.

La infraestructura y las condiciones del taller y el frigorífico deben ser regidas bajo las normas de la reglamentación tunecina. Así como el transporte del producto.

La correcta logística del proceso de entrega y la tienda *online* es primordial para la disponibilidad de los clientes de la empresa.

La difusión del producto por diferentes medios de comunicación, personalizados o vía internet de acuerdo el segmento de clientes es una prioridad por lo que se proyectan alianzas estratégicas con especialistas culinarios de la región como imagen del producto, así como los grandes almacenes de conocidos en Túnez estilo *Carrefour*, *Géant*, entre otros.

### ***Asociaciones Claves (AsC)***

En el transcurso de este proyecto formarán parte diferentes socios profesionales que permitirán el desarrollo del mismo, entre ellos se encuentran:

La empresa productora de las pulpas congeladas ecuatoriana, será la encargada de proveer el ítem en su presentación primaria con toda la información solicitada para una óptima introducción al mercado tunecino. Además de la expedición del producto y todos los documentos desde el puerto de Guayaquil.



En Túnez será la compañía transitaria delegada por el importador que efectuará la recepción de los contenedores y toda la gestión relativa a la desaduanización de los mismos hasta la llegada del producto al depósito de la empresa en Túnez Capital.

Las sociedades involucradas en la fabricación del embalaje y etiquetaje de los productos con el diseño de la marca y toda la información exigida.

Las compañías que brindaran los servicios de mantenimiento de los softwares de gestión (facturas - stock) y de la tienda online.

Se realizará externalizaciones en la parte fiscal, contable.

En cuanto a las empresas de la competencia, la política de la compañía es estimarlas como socios potenciales, siempre con una idea de apertura y colaboración.

### ***Estructura de Costos (EC)***

En este módulo del CANVAS se trata la estructura de costos de la empresa, el cual es considerado como un aspecto interno puesto que depende de las decisiones gerenciales de la compañía.

Se tomarán en consideración los costos fijos y variables que deberá realizar la Sociedad para su actividad.

Como costos fijos se cuentan: (a) Arriendo del taller (local) con la cámara frigorífica negativa incluida. Además de las oficinas de Administración. (b) Maquinaria y Suministro: computadoras, impresoras, pallets alimenticios para almacenar, montacargas. (c) Sueldo base del personal contratado. (d) Seguros. (e) Carga básica para los servicios: energía eléctrica, gas y agua. (f) Telefonía e Internet. (h) Costo de creación y mantenimiento de un *e-commerce* y un sitio web. (i) Gastos financieros como los intereses.

Se consideran costos variables: (a) Compra de materia prima e insumos en Ecuador. (b) Transporte Marítimo y Terrestre hasta ingreso del producto al taller en Túnez. (c) Compra de suministros para el embalaje de los productos en sus distintas presentaciones. (d) Costos de distribución. (e) Útiles de oficina. (f) Reparaciones y Mantenimiento. (g) Gastos administrativos de importación del producto. (h) Gastos administrativos externos (fiscal, contable).

Seguidamente se presenta un resumen en forma gráfica del Modelo de Negocios CANVAS de la empresa.

En la Figura 29 se observa los nueve módulos correspondientes al lienzo, cuatro internos a la izquierda del tablero, cuatro externos a la derecha y la propuesta de valor del producto en el centro del CANVAS. Los módulos detallados (Véase Anexos 25,26,27).

### **Herramientas FODA y CAME**

Mediante las herramientas FODA y CAME se prosigue con el análisis de planeación estratégica del proyecto. Al igual que el CANVAS se trabajan en función de aspectos internos dependientes de las decisiones de la empresa y externos independientes a esta, pero que deben ser tomados en consideración en el momento de desarrollar el negocio, proyectando las estrategias a ser aplicadas para un óptimo desarrollo de la compañía.

Se inicia con la herramienta FODA, tomando en consideración que en la parte interna se encuentran las Fortalezas con las que se cuenta y las Debilidades que deben ser eliminadas o disminuidas. En los factores externos se presentan las Oportunidades a beneficiarse con la ayuda de las fortalezas de la compañía y las Amenazas que son el segundo elemento externo que pueden representar obstáculos para la misma.

La evaluación del trabajo será efectuada tomando en consideración inicialmente los puntos positivos: Fortalezas (F), Oportunidades (O), seguidos de los negativos: Debilidades (D), Amenazas (A).

A continuación, se selecciona la estrategia a seguir luego de los resultados del FODA.

### ***Fortalezas Internas (F)***

Son considerados fortalezas de la empresa los siguientes puntos:

- Disponibilidad del producto en el país de origen.
- Tiempo de duración de vida útil un año respetando la cadena de frío.
- Producto de calidad certificada.
- Previsiones de diversificación de productos.
- Conocimiento del mercado tunecino.
- Proyección hacia diferentes segmentos de clientes mediante el modelo de negocio que será aplicado, esto entre empresas: supermercados, hipermercados, tiendas especializadas, y consumidor final: tienda en línea.
- Diversos medios de comunicación para difusión del producto.
- Instalaciones e infraestructuras reglamentarias.
- Conocimientos y experticias del personal de la empresa.
- Capacidad Directiva en la compañía.
- Referencias bancarias sólidas de parte de uno de los Directivos de la firma.












<p><b>8. Asociaciones Clave</b> </p> <p>Socios o Partenaireas:  <u>Productores ecuatorianos de las pulpas congeladas</u> siguiendo las normas del mercado objetivo.  <u>Freight Forwarders</u> encargados en la gestión del transporte y trámites aduaneros.  <u>Fabricantes del embalaje y etiquetaje</u> de los productos.  <u>Especialistas de mantenimiento de softwares de gestión (facturas - stock) y tienda online.</u>  <u>Servicios externos de gestión fiscal y contable.</u>  <u>Empresas de la competencia.</u></p>	<p><b>7. Actividades Clave</b></p> <p><u>Selección de fábricas de manufacturación de Pulpas de Frutas Congeladas</u> con productos de calidad certificados. </p> <p>Seguridad Sanitaria asegurada.  Experiencia en el mercado europeo de preferencia.  Agentes de carga o transitarios experimentados.  Diseño y <i>Packaging</i> con información exigida en el mercado local y parámetros de la empresa.  <u>Normas de Reglamentación Tunecina</u> para productos agroalimentarios aplicados en:  Taller, frigorífico y transporte.  Correcta Logística de tienda online y proceso de entregas.  <u>Diferentes medios de difusión del producto:</u>  Directo, Internet  Alianzas estratégicas con especialistas culinarios <u>de la región</u></p> <p><b>6. Recursos clave</b> </p> <p><u>Materiales:</u>  Producto de Calidad Certificado  Transporte frigorífico negativo  Respeto Cadena de frío.  Condiciones de almacenaje óptimas.  Original diseño de packaging.  Servicio óptimo Tiendas Online.  <u>Humanos:</u>  Especialistas en campos técnicos (IT), e-commerce, área comercial.  Conocimientos de idiomas.  <u>Intelectuales:</u>  Registro de marca y logo en Túnez. </p> <p><u>Económicos:</u>  Negociar líneas de créditos con proveedores.  Distintas formas de pago en función de Segmento de Clientes.  Garantías y Referencias bancarias de Socio de la Empresa</p>	<p><b>2. Propuesta de Valor</b> </p> <p>Pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas </p> <p>Producto 100% natural de coco, mango, piña y aguacate.  Producido en base de frutas seleccionadas de las zonas tropicales y subtropicales .  Cero desperdicios, solo “carne de la fruta”.  Fácil Utilización.  Presentaciones:  Sachets de 1kg, 500 g  Caja de 500 gr con cuatro porciones (125g x 4)  Calidad Asegurada  Pais de Origen: Ecuador</p>	<p><b>4. Relaciones con Clientes</b> </p> <p><u>Gran Distribución/ Almacenes Especializados:</u>  Vinculación directa y personalizada (Representante Comercial Empresa)</p> <p><u>Público en general:</u>  Clientes Estrellas código VIP con acceso a diferentes eventos y actividades.</p> <hr/> <p><b>3. Canales</b> </p> <p><u>Gran Distribución:</u>  Pedidos: Via email, según ventas  Publicidad:  En catálogos de las compañías, acuerdo en contrato.  <u>Almacenes Especializados:</u>  Pedidos: Via email,  En directo (Representante Comercial Compañía)  Tienda en línea  Publicidad:  En el Almacén / Tienda en línea  <u>Público en general:</u>  Compras Online  Publicidad:  Sitio Web de la Firma  <u>Distribución</u>  Servicio a Domicilio  Respeto de la Cadena de frío</p>	<p><b>1. Segmentos de Clientes</b> </p> <p>Población Activa: entre los 25 a 54 años  Sector Geográfico: Túnez Capital, Hammamet, Sousse.  Clientes según Modelo de Negocio  Venta directa:  Gran Distribución. Almacenes Especializados  Venta en Línea:  B2B: Almacenes Especializados. Restaurantes  B2C: Público en General</p>
<p><b>9. Estructura de Costos</b></p> <p>Costos fijos: </p> <p>(a) Arriendo del taller (local) con la cámara frigorífica negativa incluida.  (b) Maquinaria y Suministro: computadoras, impresoras, pallets alimenticios, montacargas.  (c) Sueldo base del personal contratado. (d) Seguros.  (e) Carga básica para los servicios: energía eléctrica, gas y agua. (f) Telefonía e Internet.  (h) Costo de creación y mantenimiento de un e-commerce y un sitio web.  (i) Gastos financieros como los intereses.</p> <p>Costos variables:</p> <p>(a) Compra de materia prima e insumos en Ecuador.  (b) Transporte Marítimo y Terrestre hasta ingreso del producto al taller en Túnez.  (c) Compra de suministros para el embalaje de los productos en sus distintas presentaciones.  (d) Costos de distribución. (e) Útiles de oficina. (f) Reparaciones y Mantenimiento.  (g) Gatos administrativos de importación del producto.  (h) Gastos administrativos externos (fiscal, contable).</p>	<p><b>5. Fuentes de Ingreso</b></p> <p><u>Ventas productos:</u> </p> <p>Diferentes frutas y presentaciones. Coco, Mango, Piña, Aguacate  Letras de pagos vencimiento de 45 a 60 días fecha de factura  <u>Gran Distribución:</u>  Almacenes Especializados: Cheque o Depósito Bancario factura quincenal /mensual cobro fecha de factura  <u>Público en general:</u>  Efectivo momento de entrega. Transferencia bancaria (poco utilizada)</p>			

Figura 29 Modelo de Negocios CANVAS del proyecto

### ***Oportunidades Externas (O)***

Se estiman como oportunidades externas a:

- Repunte de tiendas *online* a través los cambios de hábitos de compras en un segmento de la población tunecina.

- Originalidad y novedad del producto para el consumidor local.
- Opción de entrada de dinero en efectivo a través las ventas en línea.
- Programas de ayuda del Gobierno Tunecino para la creación de empresas a los que se pueden recurrir.

- Aplicación de convenios gubernamentales para las empresas empleadoras de jóvenes.
- Tecnicidad de profesionales tunecinos.
- Posibilidad de apertura de otros mercados vecinos a la Región.
- Colaboraciones con empresas de la competencia.
- Contacto directo con las empresas productoras exportadoras del Ecuador.

### ***Debilidades Internas (D)***

Las debilidades que enfrenta la compañía son:

- Nueva empresa en el mercado.
- Costos de transporte y logística.
- Importante inversión a realizar para el posicionamiento del producto en el mercado.
- Dificultad en hallar opciones de rutas marítimas entre Ecuador y Túnez.
- El puerto de final de arribo es Sousse, se encuentra a dos horas de Túnez Capital, donde está ubicada la empresa.

- Inversiones financieras significativas en instalaciones, infraestructuras y certificaciones reglamentarias.

### ***Amenazas Externas (A)***


Pueden surgir amenazas externas como:

- Factores incontrolables en ambos países como: políticos, leyes, problemas en los tipos de cambios monetarios.


- Ventas de productos sustitutos.
- Ingreso del producto por medio de la competencia existente o nueva.
- Intensificación del poder de negociación clientes y/o proveedores.
- Dificultad en hallar opciones de rutas marítimas entre Ecuador y Túnez.
- Largo tiempo en el trayecto (51 días) entre el proveedor del producto y el mercado objetivo.
- Retrasos de trámites bancarios en Túnez.

Luego del análisis FODA de la empresa, se aplica la herramienta CAME proyectando la realización de dos estrategias: Ofensiva y de Supervivencia, visto que se trata de una compañía nueva en el mercado, por lo que las estrategias Defensiva y de Reorientación, por el momento no aplican.

### ***Estrategia Ofensiva (F+O)***

Donde se explotan las oportunidades y se refuerzan las fortalezas, como es el caso de la tienda online de la empresa y los beneficios que esta ofrece, por lo que es indispensable que sea una plataforma presente, reactiva y original. En contacto con los clientes, promoviendo las propiedades y la calidad de , teniendo la compañía siempre la proyección de extenderse a nuevos mercados, diversificando su portafolio de productos y clientes.

### ***Estrategia de Supervivencia (D+A)***

Con el objetivo de corregir las debilidades y afrontar las amenazas, al tratarse de una empresa nueva en el mercado, que presenta un producto poco conocido, además visto las distancias existentes con los proveedores de las pulpas congeladas, los costos del transporte internacional y la logística en general, es indispensable un correcto manejo del stock, con la finalidad que la gama de productos  se encuentre presente y disponible en el mercado.

A continuación, se observa también mediante los nueve módulos del lienzo CANVAS y los cuatro factores del FODA la importancia de conocer el segmento de clientes a los que se va llegar a través el modelo de negocio decidido por la empresa.

En este caso: (a) el modelo de venta donde se encuentran como intermediarios el segmento de Grandes Distribuciones y Almacenes Especializados, (b) el modelo de venta mediante la tienda *online* de la compañía donde se tendrá un contacto directo con el cliente final. Ofreciendo un medio de alternativa de compra a los almacenes especializados y restaurantes. Cada segmento tiene puntos positivos y negativos.

Las grandes distribuciones específicamente tienen reglamentos bien establecidos en sus contratos como modalidad de pago, publicidad, envío de pedidos. El margen de negociación es limitado, pero son una buena plataforma de difusión del producto tomando en consideración la concurrencia de las personas en general. Los plazos de pagos son relativamente largos pero seguros.

En lo que respecta a los almacenes especializados el seguimiento debe ser tal como el de los súper e hipermercados, pero se debe tomar en consideración que existe mayor flexibilidad en la negociación en lo relativo a modalidad de pagos y publicidad, por lo que también pueden ser considerados *partners* de la compañía.

La tienda en línea de la sociedad será el contacto directo con la clientela y brindará diferentes opciones de vinculación con el mercado. Visto que el pago generalmente es en efectivo permitirá la opción de un mejor un flujo de caja.

En referente a la propuesta de valor de un producto nuevo certificado y adaptado para el mercado tunecino es importante diferentes estrategias de promoción a través de distintos canales por lo que es importante programar lo recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios.

La logística de selección de proveedor, compra del producto idóneo, el proceso de exportación/importación de Ecuador a Túnez forman parte de los costos variables que la compañía debe realizar, al igual que una cantidad de acciones por efectuar para la correcta instalación de esta nueva empresa.

Se considera que la sociedad consta con fortalezas, posee directivos experimentados y personal capacitado que sabrán analizar y sacar provecho a las oportunidades que se presenten para enfrentar los obstáculos y minimizar las debilidades de la empresa, como ha sido confirmado mediante la herramienta CAME.

En la Tabla 18 se observa el resumen de los análisis FODA y CAME con la aplicación de las dos estrategias para el proyecto.



Tabla 18 *Análisis FODA y CAME del proyecto*

<b>FODA</b>		<b>CAME</b>
<b>Fortalezas internas</b>	<b>Oportunidades externas</b>	<b>Estrategia Ofensiva (F+O)</b> Explotar Oportunidades Reforzar Fortalezas
<p>F1 Disponibilidad del producto en el país de origen.</p> <p>F2 Tiempo de duración de vida útil un año respetando la cadena de frío</p> <p>F3 Producto de calidad certificada.</p> <p>F4 Previsiones de diversificación de productos.</p> <p>F5 Conocimiento del mercado tunecino.</p> <p>F6 Proyección hacia diferentes segmentos de clientes mediante el modelo de negocio: entre empresas y consumidor final</p> <p>F7 Diversos medios de comunicación para difusión del producto.</p> <p>F8 Instalaciones e infraestructuras reglamentarias.</p> <p>F9 Conocimientos y experticias del personal de la empresa.</p> <p>F10 Capacidad Directiva en la compañía.</p> <p>F11 Referencias bancarias sólidas de parte de uno de los Directivos de la firma.</p>	<p>O1 Repunte de tiendas <i>online</i> a través los cambios de hábitos de compras en un segmento de la población tunecina</p> <p>O2 Originalidad y novedad del producto para el consumidor local.</p> <p>O3 Opción de entrada de dinero en efectivo a través las ventas en línea.</p> <p>O4 Programas de ayuda del Gobierno Tunecino para la creación de empresas a los que se pueden recurrir.</p> <p>O5 Aplicación de convenios gubernamentales para las empresas empleadoras de jóvenes.</p> <p>O6 Tecnicidad de profesionales tunecinos.</p> <p>O7 Posibilidad de apertura de otros mercados vecinos a la Región.</p> <p>O8 Colaboraciones con empresas de la competencia.</p> <p>O9 Contacto directo con las empresas productoras exportadoras del Ecuador.</p>	<p>Tienda online de la empresa y los Beneficios que esta ofrece. Debe ser una plataforma presente, reactiva y original.</p> <p>En contacto con los clientes, promoviendo las propiedades positivas de los productos <a href="#">Gülél</a></p> <p>Proyección empresarial diversificación su portafolio de productos y clientes.</p>
<b>Debilidades internas</b>	<b>Amenazas externas</b>	<b>Estrategia de Supervivencia (D+A)</b> Corregir Debilidades Combatir Amenazas
<p>D1 Nueva empresa en el mercado.</p> <p>D2 Costos de transporte y logística.</p> <p>D3 Importante inversión por realizar para el posicionamiento del producto en el mercado.</p> <p>D4 El puerto final de arribo es Sousse, se encuentra a dos horas de Túnez Capital, donde está ubicada la empresa.</p> <p>D5 Inversiones financieras significativas en instalaciones e infraestructuras reglamentarias.</p>	<p>A1 Factores incontrolables en ambos países como: políticos, leyes, problemas en los tipos de cambios monetarios.</p> <p>A2 Ventas de productos sustitutos.</p> <p>A3 Ingreso del producto a través la competencia existente o nueva.</p> <p>A4 Intensificación del poder de negociación clientes y/o proveedores.</p> <p>A5 Dificultad en hallar opciones de rutas marítimas entre Ecuador y Túnez.</p> <p>A6 Largo tiempo en el trayecto (51 días aprox.) entre el proveedor del producto y el mercado objetivo.</p> <p>A7 Retrasos de trámites bancarios en Túnez</p>	<p>Empresa y productos nuevos en el mercado.</p> <p>Gran distancia con los proveedores de las pulpas congeladas.</p> <p>Precios del transporte internacional y la logística en general elevados.</p> <p>El correcto manejo del stock es indispensable con la finalidad que la gama de productos <a href="#">Gülél</a> se encuentren presente y disponible en el mercado.</p>

## **La Cadena de Valor**

Mediante la Cadena de Valor se analizan las actividades primarias y de soporte de la empresa con el objetivo de resaltar el valor agregado del producto y servicio que se brinda al cliente.

### ***Actividades Primarias***

En la compañía están relacionadas con el acondicionamiento y comercialización de las pulpas congeladas. Donde se encuentra:

#### **Manejo de la Cadena de Abastecimiento.**

El negocio está basado en el acondicionamiento y comercialización de un bien importado congelado por lo que son necesarias las alianzas estratégicas con los proveedores:

- Materia prima esto es la pulpa congelada de frutas exóticas la cual debe ser expedida desde Ecuador cumpliendo todas las exigencias impuestas en el país importador.
- Material de acondicionamiento esto es los recipientes Doypack y cajas personalizadas siendo esta las presentaciones de los productos en el mercado.
- Empresas de transporte marítimo, almacenaje y distribución de las pulpas congeladas deben cumplir con todas las normas de respeto de la cadena de frio.
- La programación de los días de repartición del producto será prevista y planificada con la compañía de servicio de entregas.
- El seguimiento de inventarios será efectuado de forma manual y electrónica con la asistencia de un programa de control.

**Operaciones.**

La empresa no cuenta con procesos productivos. Realiza el embalaje y la comercialización del bien, para esto se debe contar con todos los materiales listos para el acondicionamiento del producto en el mercado.

**Distribución.**

La distribución de las pulpas será efectuada en transportes con cabinas frigoríficas con temperaturas negativas. El producto será empacado en cajas para su repartición, en función a la cantidad demandada. Los horarios de abastecimiento serán informados a los clientes con anticipación.

**Ventas y Marketing.**

Las ventas se realizarán por dos canales:

- Directamente con las empresas de la gran distribución y almacenes especializados.
- A través la tienda en línea de la compañía, donde se ofrecerán los productos al cliente final directamente. Convirtiéndose también en otra vía compras para las tiendas especializadas.

Las estrategias de marketing serán aplicadas de acuerdo el perfil del cliente, donde se incluirán promociones en redes, degustaciones, ofertas, entre otras propuestas.

**Servicio.**

El control se hará en función del perfil del comprador:

- Asesoría y visitas a los locales de venta directa.
- Seguimiento de clientes de la tienda fieles a la marca.

### ***Actividades de Apoyo***

Brindan un soporte a las actividades primarias, estas son:

#### **Investigación y Desarrollo del Producto, Tecnología y Desarrollo de Sistemas.**

La tienda en línea de la compañía debe estar siempre actualizada, siguiendo y aplicando las tendencias del mercado nacional e internacional. El contacto con los proveedores en el extranjero debe ser constante. El stock de los productos tiene que estar al día, así como la base de datos, todo esto implica que los Sistemas y las Herramientas TIC'S de la empresa tienen que estar siempre funcionales y en óptimo estado.

#### **Gestión de Recursos Humanos.**

La empresa aplicará todas las reglamentaciones de ley. El personal de la sociedad seguirá continuas capacitaciones.

#### **Administración General.**

El Servicio de Acondicionamiento y Almacenaje de los productos se encontrará habilitado y equipado de acuerdo las exigencias sanitarias agroalimentarias. El Área Administrativa será provista con los elementos necesarios para un buen funcionamiento. La finalidad de la empresa es lograr un buen ambiente de trabajo para sus colaboradores. La Gerencia buscará asociaciones y cooperaciones claves para un mejor desarrollo empresarial.

A continuación, se presenta la Cadena de Valor de la compañía en la Figura 30

---

## Actividades Primarias y de Apoyo de la Empresa

### Actividades Primarias

**Manejo de la cadena de abastecimiento:**

Alianzas estratégicas con los diversos proveedores que participan en la creación del producto final.

**Operaciones:**

No cuenta con procesos productivos. Empresa acondiciona localmente el producto, el servicio responsable provisto con material necesario.

**Distribución:**

Producto acondicionado y transportado en condiciones sanitarias reglamentarias.

**Ventas y marketing:**

Dos canales de ventas: directo y en línea. Estrategias de marketing aplicadas en función del perfil cliente.

**Servicio:**

Seguimiento en función del perfil cliente: gran distribución, tiendas especializadas, clientes en línea fieles a la marca.

### Actividades de Apoyo

**Investigación y Desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas:**

Sistemas y Herramientas TIC's de la compañía en estado óptimo y funcional.

**Gestión de recursos humanos:**

Aplicación de leyes reglamentarias laborales. Capacitaciones continuas al personal.


**Administración general:**

Las Áreas de la Empresa: Administración y Acondicionamiento/Almacenaje están habilitadas y previstas de las herramientas necesarias para condiciones idóneas de trabajo.

---

Figura 30 Cadena de Valor de la Empresa

## Tienda en Línea

En esta sección del trabajo se expone un bosquejo del proyecto de la Tienda en Línea del producto Pulpas Congeladas de Frutas Exóticas Ecuatorianas  .

En la Figura 31 se aprecia la página inicial de la tienda.

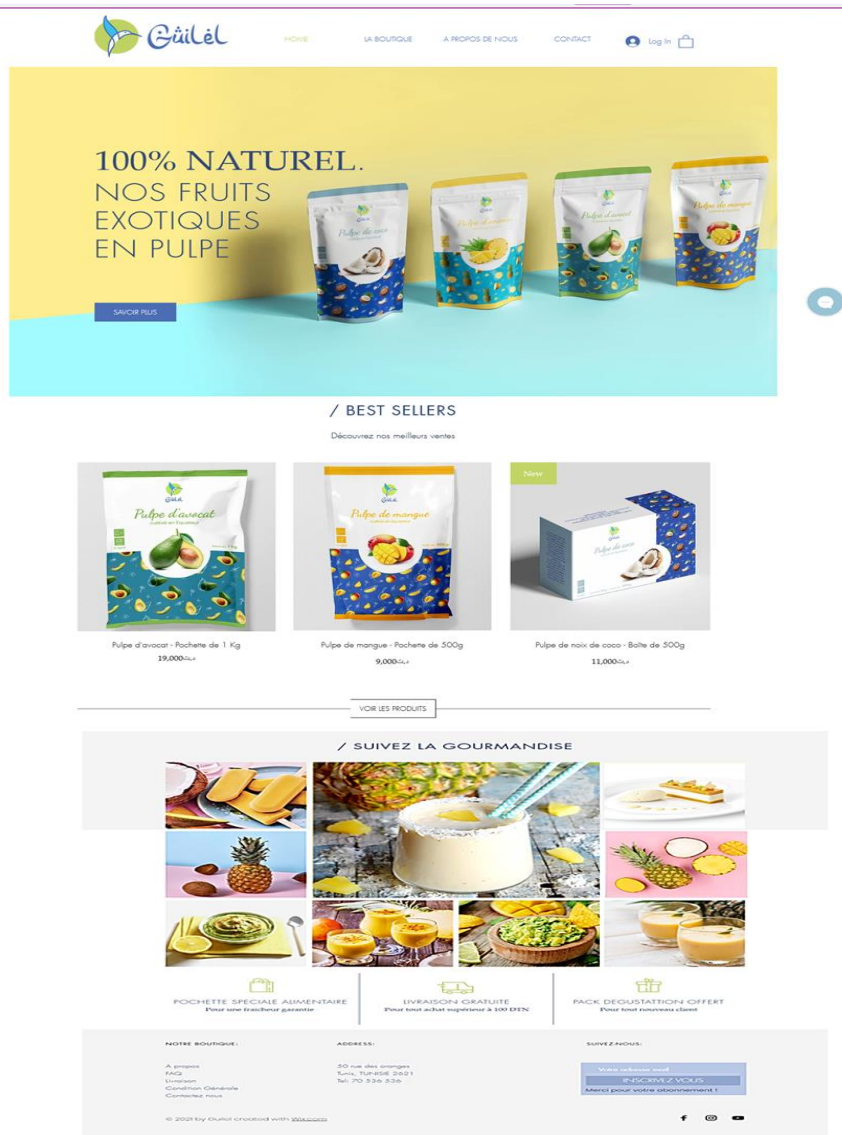


Figura 31 Página Inicial de la Tienda en Línea de la Empresa

La información que contiene es:

- Al inicio de la página las secciones que se pueden visitar: inicio, la boutique, quien es la empresa, contacto, la canasta de compra. Ver Figura 32.



Figura 32 Contenido de la página

- El producto con las cuatro primeras frutas comercializadas: coco, piña, aguacate y mango. Se confirma el origen del producto. Ver Figura 33



Figura 33 Presentación del producto

- Las mejores ventas, sus diferentes presentaciones y la opción de ver el producto de forma detallada. Ver Figura 34.



Figura 34 Las tres presentaciones de los productos y sus detalles

- Ideas de preparación del producto. Ver Figura 35.



Figura 35 Ideas de propuestas de preparación con las pulpas

- Datos de Contacto. Servicios y promociones. Ver Figura 36



**POCHETTE SPECIALE ALIMENTAIRE**  
Pour une fraîcheur garantie



**LIVRAISON GRATUITE**  
Pour tout achat supérieur à 100 DTN



**PACK DEGUSTATION OFFERT**  
Pour tout nouveau client

**NOTRE BOUTIQUE:**

A propos  
FAQ  
Livraison  
Condition Générale  
Contactez nous

**ADDRESS:**

50 rue des oranges  
Tunis, TUNISIE 2021  
Tel: 70 536 536

**SUIVEZ-NOUS:**

**INSCRIVEZ-VOUS**

Merci pour votre abonnement !

© 2021 by Guiloi created with [Wix.com](https://www.wix.com)





Figura 36 Datos de Contacto. Servicios y promociones



En la sección boutique se encuentra el catálogo de los productos: las frutas, presentaciones y peso, con sus precios respectivos. Con la opción de verlos de manera detallada. Ver Figura 37



Figura 37 Catálogo de los productos en la tienda

Se da una breve explicación del logo de la marca. Ver Figura 38



Figura 38 Breve explicación del producto y su logo

La propuesta para conocer el detalle del producto en sus tres presentaciones. Ver Figura 39



Figura 39 Detalle del producto y su presentación

## **Logística de Importación y Exportación del Producto**

En esta sección serán revisados los pasos y exigencias a seguir de parte de la empresa ecuatoriana que expedirá el producto y la compañía importadora en Túnez, para el correcto envío y recepción de las pulpas congeladas, además de la aplicación de normas, certificados y todo tipo de reglamento por cumplir en ambas partes.

### **Importaciones desde Túnez**

#### ***Contexto Comercial y de Aduanas***

Desde inicios de la década de los 90, Túnez está integrada en la economía mundial, lo que ha permitido la liberalización de su comercio exterior, así como la implantación de zonas francas con varios países (ITC, s/a).

La Administración General de Aduanas de Túnez ha realizado los siguientes convenios:

- Miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde 1995, de la GATT desde 1990, de la Organización Mundial de Aduanas (OMD) desde 1966.
- Túnez forma parte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCED) y es Miembro del Comité del Consejo y Desarrollo (CCD).
- El país adhiere a la Convención de Kioto revisada, se convierte en su 112a parte contratante en julio del 2017.
- El acuerdo con la Unión Europea entró en vigor en el 1998. En el 2008, todos los productos industriales son totalmente exonerados con esta.

Justamente, la Administración de las Aduanas en Túnez trabaja de acuerdo las disposiciones legislativas y reglamentos nacionales, pero también en base a los convenios internacionales relativos al ámbito aduanero principalmente.

Túnez cuenta con los siguientes convenios bilaterales o regionales con otros países (ITC, s/a) :

- Convenios Multilaterales: Con los Países de la Ligue Árabe (1997), los Países Árabes Mediterráneos (2004).

- Relaciones comerciales con Los Países de la Unión Europea regidos por el Acuerdo Euro-Mediterráneo (1995).

- Acuerdo de libre comercio con los Países del EFTA (2004).

- Acuerdo Comercial Preferencial con Argelia (2008).

- Convenio de cooperación económica, comercial y técnica con Kuwait (1998).

- Convenciones de la zona de libre comercio con: Níger (1982), Sudan (1983), Senegal (1986), Mauritania (1986), Jordania (1998), Egipto (1999), Marruecos (2000), Palestina (2000), Libia (2002) y Siria (2002).

### **Trámites Aduaneros en Túnez. Reglamentación Arancelaria**

Desde febrero del 2000, la administración tunecina cuenta con una red informática llamada Ventanilla Única Electrónica TTN (*Guichet Unique Electronique Tunisie TradeNet TTN*), que conecta todos los participantes en el proceso del comercio exterior como: Bancos, Administraciones, Aduanas, Portuarias, etc. para el intercambio de datos entre las distintas partes interesadas en las operaciones de importación y exportación (Tunisie TradeNet, 2021).

Antes iniciar una operación de importación o exportación, toda Persona Física o Persona Jurídica, debe contar con un identificador denominado Código Aduanero además de una Identificación Fiscal (ITC, s/a).

### ***Barreras No Arancelarias***

Como fue indicado el país posee dos Zonas Francas en su territorio, los operadores en estas zonas y las importaciones necesarias para la producción de las empresas totalmente exportadoras no son susceptibles a cumplir ninguna formalidad comercio exterior. Los productos manufacturados bajo la regulación de libertad de importación son introducidos al país por medio la presentación de un certificado de importación y una factura comercial documentos que sirven de garantía de este beneficio (Santander Trade Market, 2020).

Aunque Túnez forma parte de la OMC, liberalizando sus regímenes de importaciones, se presentan aún muchas restricciones, por lo tanto, es necesario conocer si el producto por importar presenta algún tipo de impedimento.

El 3% de mercancía necesitan una Licencia de Importación expedida por el Ministerio de Comercio, pero con el previo acuerdo del Ministerio en tutela, Agricultura, Economía para productos agrícolas e Industrias para automóviles y textiles. Existen también cuotas otorgadas para bienes de consumo que compiten con los producidos por la industria local. La licencia tiene una validez de 12 meses desde el momento de la decisión ministerial. El plazo puede ser disminuido hasta dos meses, pero no inferior, dependiendo de la naturaleza de la mercancía. La licencia puede ser empleada parcialmente y no es transferible. Para obtener la Licencia de Importación es necesario presentar una serie de documentos como el contrato comercial, la información de las partes que forman parte del contrato, los productos, el origen y proveniencia. La industria farmacéutica se encuentra protegida. Todos los productos importados deben ser supervisados por la Farmacia Central de Túnez (Santander Trade Market, 2020).

Se exigen muestras, certificados de origen, sanitario, fitosanitario, fichas de información, entre otros documentos dependiendo de la mercancía importada. Las empresas pueden obtener

todas las informaciones para conocer si el producto importado debe seguir controles, mediante el sitio web oficial de la Aduana Tunecina. La aplicación de dichos controles técnicos será justificada por medio de una autorización (ITC, s/a).

### ***Barreras Arancelarias***

Si el producto por importar no se encuentra entre los 3% de mercancías que deben obtener una Licencia de Importación, es decir la mercancía es de libre importación, entonces el proceso se realiza por medio de la cobertura de un Certificado de Importación, domiciliado con un banco acreditado, teniendo como referencia una factura pro forma. Este certificado tiene validez de seis meses (Santander Trade Market, 2020).

Los procesos de Aduana para la importación se presentan como sigue: (a) Por Emisión rápida a través un procedimiento simplificado (Demanda de Autorización de Emisión, DAE). (b) Por transporte hasta la fábrica con el precinto aduanero o con escolta. (c) Mediante la Visita a la fábrica del funcionario de aduanas permanente. (d) Regularización antes de la exportación (Santander Trade Market, 2020).

Túnez aplica el Sistema Armonizado Aduanero. Se pueden aplicar aranceles que va del 10% al 230% en función del producto. Ciertos productos agrícolas tienen una alta tasa de impuestos, exceptuando los de origen de la Unión del Magreb Árabe (UMA). Algunos bienes originarios de la Unión Europea, pueden beneficiar de aranceles más bajos aplicando el acuerdo firmado en 1995. Existen tasas preferenciales con los países que Túnez ha firmado acuerdos comerciales. Con respecto a los derechos de aduanas se calculan *Ad Valorem*, es decir el impuesto es aplicado sobre el valor del bien, en este caso el valor CIF: costo, flete y seguro. Túnez aplica en ocasiones los aranceles *anti-dumping*, pero el motivo de dicha ejecución no es claro (Santander Trade Market, 2020).

En 2016 la Ley Financiera disminuyó y aligeró las tarifas de ciertos productos como (Santander Trade Market, 2020) :

- Las materias primas, productos semielaborados y equipamiento, en la actualidad los aranceles son 0%, originalmente de 15 y 10% respectivamente.
- Los bienes de consumo, a excepción de productos agrícolas, donde fueron aplicados reducciones de tarifas desde 30, 27 hasta 20%.

Los productos se encuentran sometidos al cobro de impuestos de formalidades de un total de 3% de aranceles pagados por importación. Ciertos bienes además se encuentran sujetos a un IVA. Las tasas básicas de IVA en el país son 18, 12 y 6%. Para la mayoría de los productos se aplica IVA del 18%. Un impuesto de consumo es aplicado a ciertos ítems importados y similares a los producidos localmente. Para los productos de lujo se pueden aplicar hasta el 150% en tasas (Santander Trade Market, 2020).

Todas las operaciones financieras correspondientes a bienes de libre importación y exportación y sus pagos son efectuadas mediante una factura comercial en la cual se establecen todas las condiciones, incluyendo las indemnizaciones de acuerdo la normativa cambiaria vigente. Debe constar, además la designación de los ítems según la nomenclatura general del producto para poder desaduanar las mercancías importadas. En caso de que la domiciliación de los valores o facturas comerciales prevean condiciones de pago distintas de las previstas por la normativa cambiaria vigente, sólo podrá realizarse, cualquiera que sea el régimen de producto, previa aprobación de dichos valores o facturas por el Banco Central de Túnez (ITC, s/a).

Los documentos de comercio exterior son procesados mediante la plataforma de la Ventanilla Única TTN (*Tunisie Trade Net*) y serán transmitidos para estudio y dictamen al Ministerio de Comercio y Artesanías. En caso de aprobación de parte del Ministerio, este transmite

la decisión electrónicamente, procediendo el importador / exportador a la domiciliación de dicha autorización (ITC, s/a).

### ***Importación de Pulpas Congeladas de Frutas Exóticas Ecuatorianas***

En lo referente al producto propuesto se detalla los siguientes puntos (DOUANE TUNISIENNE, 2021) :

- Partida Arancelaria del producto en las Aduanas de Túnez 08119085009: *Fruits tropicaux et fruits a coques tropicaux, non cuits ou cuits a l'eau ou a la vapeur, congeles, non additions de sucre ou d'autres edulcorants*. Frutas tropicales y nueces tropicales (cascara dura), crudas o cocidas al vapor o en agua, congeladas, sin adición de azúcar u otro edulcorante.

- Producto libre a la importación y exportación, se encuentra reglamentado mediante un Certificado de Importación con una validez de seis meses.

- Presentación de Certificado de Origen.

- Certificado Fitosanitario obligatorio.

Los aranceles por pagar son (DOUANE TUNISIENNE, 2021) :

- Derecho de Aduana (*Droit Douane –DD*) : 36%.

- Impuesto al valor agregado (*Taxe sur la Valeur Ajoutée –TVA*): 19%.

- Tasa de servicios de aduanas (*Redevance sur les Prestations Douanières- RDP*) : 2%.

- Impuesto en frutas y legumbres (*T/Légumes et Fruits*) : 2%.

- Avance del Impuesto a la Renta (*Avance sur l'Impot sur le Revenu –AIR*) : 10%.

- Otros aranceles (*Autres droits et taxes*) : 2%.

Las pulpas de frutas exóticas ecuatorianas forman parte de los bienes acogidos al régimen de libre importación de Túnez. El ingreso al país se realiza mediante una factura comercial domiciliada con un intermediario autorizado. El importador puede depositar la factura comercial,



para domiciliación ya sea como parte del sistema integrado para la tramitación automatizada para el procesamiento de su expediente de comercio exterior o por el procedimiento manual, el importador presenta la factura comercial por triplicado al intermediario autorizado para domiciliación. El período de vigencia de la domiciliación de la factura comercial se fija en 6 meses desde la fecha de su domiciliación. La factura comercial domiciliada sigue siendo válida para los productos enviados directamente a Túnez antes de la fecha de su vencimiento. La importación se puede realizar por partes durante el período de vigencia de la domiciliación de la factura comercial (ITC, s/a).

Se proyecta solicitar a las Aduanas de Túnez la revisión de categoría del producto pulpas congeladas a semielaborado, tal como fue aconsejado por la Ingeniera Berrich en su entrevista, tomando en consideración que deberá pasar por la etapa de acondicionamiento en diversas presentaciones para llegar al consumidor final.

### ***Control Técnico***

Las pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas se encuentran en la lista de ítems sujetos a un control técnico. El Ministerio de Economía Nacional es el ente responsable de seguir los procesos de regulación para las frutas y hortalizas frescas o procesadas que ingresan a Túnez (ITC, s/a).

Todo importador de artículos sometidos al control técnico sistemático debe solicitar y presentar un expediente ante el servicio técnico competente para obtener la autorización de salida al consumo o bien la autorización provisional de retiro del producto. Esto debe ser realizado antes de la llegada de la mercancía y a más tardar antes de iniciar los trámites aduaneros. La documentación debe ser presentada en uno de los siguientes idiomas: árabe, francés o inglés. Los documentos exigidos son (ITC, s/a):

- una solicitud de autorización de retiro provisional o salida al consumo,
- la factura de compra,
- la factura domiciliada con un intermediario autorizado,
- el certificado de origen,
- la lista de empaque,
- la entrada del transporte,
- el expediente técnico, donde se incluirá un certificado sanitario extendido por las autoridades del país de origen o procedencia.

El servicio técnico determina el modo de control de las importaciones para la obtención del permiso de libre consumo del producto. La elección es realizada en función de la naturaleza del producto y sus riesgos. Además, se estudia el perfil del importador y del fabricante. El control puede efectuarse mediante: (a) envío de documentación y muestras para estudio; (b) envío de documentación seguido de una inspección de mercancías; (c) envío de documentación seguido de muestras para análisis y pruebas (ITC, s/a).

El control técnico de los productos es efectuado en los puntos de despacho de aduanas, ya sea en el puerto, aeropuerto o punto de entrada terrestre fronterizo. En caso que, por razones técnicas, el control no se puede realizar en el lugar de expedición de aduana, el importador debe contactar al servicio de control técnico de importación para fijar la fecha y el lugar de la inspección. Las muestras serán tomadas por los agentes del servicio técnico de control de importaciones en presencia del importador sea en el muelle para mercancías estacionadas en puertos, aeropuertos o puntos fronterizos terrestres o bien en los depósitos del importador, en caso de productos sujetos a una autorización provisional de retiro, que tiene una duración de 15 días máximo (ITC, s/a).

En el caso de no conformidad del producto , el servicio de control técnico de importación podrá, según la naturaleza del incumplimiento, ordenar su devolución o destrucción de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, o autorizar la implementación o corrección para el debido cumplimiento, siempre y cuando el incumplimiento no afecte los aspectos de salud y seguridad del consumidor. En el caso de una decisión de devolución o destrucción, el importador debe comprometerse por escrito a ejecutar este dictamen en un plazo no superior a 60 días desde la fecha de recepción de dicha resolución (ITC, s/a).

### **Exportaciones desde Ecuador**

Las exportaciones pueden ser realizadas por ciudadanos ecuatorianos y residentes en el país, sean Personas Naturales o Jurídicas (PROECUADOR, 2021).

Para poder exportar se debe (SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR, 2017):

- Poseer un Registro Único Contribuyente (RUC) asignado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) informando la actividad económica que va a desarrollar.
- Adquirir el Certificado Digital de la firma electrónica y autenticación conferido por el Banco Central del Ecuador y *Security Data*.
- Inscribirse en el portal ECUAPASS, donde se puede efectuar: (a) la actualización base de datos, (b) la creación de usuario y contraseña, (c) la aceptación de las políticas de uso, (d) el registro de la firma electrónica.

La transmisión electrónica en el sistema ECUAPASS de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) da inicio al proceso de exportación. Además de la DAE se podrá adjuntar un factura o proforma y la documentación que se cuente previo al embarque. La Declaración

Aduanera de Exportación es un vínculo legal y de obligaciones por cumplir del exportador con el Servicio Nacional de Aduana (SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR, 2017).

Las informaciones que deben constar en la DAE son (PROECUADOR, 2021):

- Del exportador o declarante.
- Descripción de mercancía por ítem de factura.
- Datos del consignatario.
- Destino de la carga.
- Cantidades.
- Peso.
- Demás datos relativos a la mercancía.

En lo referente a los documentos digitales que se adjuntan a la DAE mediante el ECUAPASS son: (a) Factura comercial original; (b) lista de empaque; (c) autorizaciones previas (PROECUADOR, 2021).

## **Transporte**

Las pulpas congeladas de frutas exóticas están calificadas como producto de tipo perecedero por lo que deben seguir un correcto proceso de congelación con la finalidad de evitar el crecimiento de micro-organismos, reducir la emisión de calor y vapor de agua, y el desprendimiento de gas carbónico y oxígeno. En este grupo se encuentran: las flores, frutas, verduras, carnes crudas y embutidas, leche, helados, entre otros, (Videla, s/a).

Para obtener una óptima conservación es imprescindible la aplicación y la continuidad de una correcta cadena de frío hasta el consumidor final de cualquier mercado. En la cadena de frío se trata la serie de procesos logísticos, es decir: producción, almacenaje, distribución, embalajes,

transporte, carga y descarga, venta directa con una temperatura y humedad relativa controlada, desde el momento inicial de la producción hasta el consumidor final (PROCOLOMBIA, 2014).

El envase primario que protegerá las pulpas son fundas al vacío especiales para alimentos congelados, con pesos de 1000g, 500g y 125g, que llevarán la información requerida para este tipo de recipiente en el mercado tunecino.

Las bolsas al vacío con el producto serán empacadas en cajas de cartón corrugado barnizado contra la humedad, resistente a las condiciones de transporte en los contenedores refrigerados, conocidos también como *REEFER*.

El Gerente Operativo de la Empresa Man-Shi explicó en la entrevista efectuada, que una de las presentaciones del ítem que produce la compañía, son las bolsas de 400 g almacenadas en 12 unidades por caja con capacidad de 5 kg aproximadamente. La empresa exporta a Europa, en cada contenedor van 4800 cajas de 12 unidades de 400 g.

Tomando como referencia esta información y considerando que todo el producto será enviado en fundas al vacío, se plantea que este se transportará en cajas de cartón con una capacidad de 5Kg distribuido de la manera siguiente:

- Cajas de 10 fundas al vacío de 500g c/u, para la obtención de 10 paquetes de 500g de producto para la venta.
- Cajas de 5 fundas al vacío de 1000g c/u, para la obtención de 5 paquetes de 1000g de producto para la venta.
- Cajas de 40 fundas al vacío de 125g c/u, para la obtención de 10 paquetes de producto que incluyen cuatro porciones de 125g para la venta.

En lo que se refiere a las reglas de embalaje en Túnez, el empaquetado de productos importados debe incluir de forma imperativa una etiqueta en árabe con la información siguiente (Santander Trade Markets, 2020) :

- Nombre de la empresa importadora;
- Contacto de la empresa importadora;
- Contacto de la empresa exportadora;
- Fecha de vencimiento del producto;
- Composición del producto.

Como se tratan de productos alimenticios, estos son regidos según la Regulación Europea N°178/2002 (ley sobre alimentos), donde fueron estipulados principios generales de legislación sobre alimentos y estableció procedimientos para la seguridad de los mismos. Se debe tener consideración además los siguientes puntos (Santander Trade Markets, 2020):

- Los idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado son: árabe, francés o inglés.
- Las unidades de medida autorizadas y obligatorias son las del sistema métrico, las medidas anglosajonas no son muy conocidas.
- El Mercado de origen “Hecho en” es obligatorio y controlado por Aduanas (Santander Trade Markets, 2020).

La mercancía se deberá paletizar. Las cajas de cartón con el producto son colocadas sobre los pallets, en este caso se utilizarán del tipo europeo, europallet o EPAL que son los permitidos en Túnez. Las dimensiones del europalet son (MECALUXESMENA, s/a):

- Medidas: 1.200 x 800 mm.
- Peso:25Kg.
- Capacidad de carga: 1.500Kg.

En la Figura 40 se aprecia el pallet tipo europeo EPAL.



Figura 40 Diseño del Pallet tipo europeo. Tomado de "SISTEMA DE EMPAQUE, ENVASE, EMBALAJE Y ETIQUETAS", 2019, Cámara de Comercio de Bogotá.

Los contenedores refrigerados más utilizados para el transporte naviero de frutas y legumbres son los de 40' (pies), que tienen un peso máximo de carga de 27.700 kilos y un peso máximo total de 32.500 Kg. Teniendo en cuenta estos datos, un *REEFER* de 40' puede albergar hasta 24 o 25 europallets (Frutas, 2017).

Es indispensable realizar una correcta carga de los pallets para garantizar la estabilidad y evitar el desplome de la mercancía. Se aconseja fabricar cajas de cartón submúltiplos de 1.200 y 800mm, que son las medidas de los pallets, por ejemplo 400 x 200 mm o 400 x 300 mm (MECALUXESMENA, s/a).

A continuación, la Figura 41 muestra la manera correcta de cargar la mercadería sobre un pallet en este caso EPAL.



Embalajes de 400x200 paletas de 1.200x 800 mm	
1ª capa	2ª capa

Figura 41 Método de carga de mercadería en un europallet. Tomado de "Cómo cargar mercancía sobre un pallet correctamente". MECALUXESMENA.

## **Incoterms 2020**

El transporte marítimo, aéreo y terrestre de mercancías importadas se encuentra sujeto a un seguro obligatorio en Túnez, de acuerdo el decreto de ley de Finanzas de 1981 (ftusa, 2021).

Los importadores deben cubrir los riesgos de transportar mercancías desde el exterior con un seguro, el cual debe ser contratado en compañías aseguradoras habilitadas para efectuar el riesgo de Transporte. Los funcionarios de la Aduana de Túnez son los encargados de confirmar la aplicación de esta ley. Ciertos casos son exonerados del seguro obligatorio como (Comite General des Assurances, 2021) :

- operaciones de importación no comerciales ocasionales;
- paquetes y paquetes postales;
- importaciones de empresas totalmente exportadoras;
- mercancías importadas en régimen de admisión temporal;
- bienes importados en régimen de almacén industrial;
- mercancías importadas por personas físicas o jurídicas no residentes;
- mercancías importadas cuyo valor en el contrato comercial no exceda de 3000 dinares o equivalente, aproximadamente 1113 USD.

Visto la exigencia para el transporte marítimo de mercancías importadas en Túnez los Incoterms 2020 FOB y CFR son los que se aplican para este requisito.

El FOB *Free On Board* / Libre a bordo, indica que el vendedor asume los gastos hasta la subida a bordo la mercancía, transmitiendo en ese instante también los riesgos, el despacho de exportación y los costos en origen. Contrata además el transporte el cual corre por cuenta del comprador. El comprador además de pagar el flete, descarga, realiza los trámites de importación y entrega en destino, así como el seguro que es obligatorio en Túnez.



Es importante tener en consideración que este Incoterm debe ser utilizado solamente cuando se tratan de mercancías que no se encuentran en contenedores, visto que la responsabilidad es transmitida cuando se carga a bordo del buque, es decir la mercancía esta físicamente tocando el suelo del buque, pero los contenedores no se cargan inmediatamente cuando llegan al terminal, puede, por ende, si el producto experimenta algún daño mientras está en el contenedor sería complicado determinar cuando sucedió (TIBA, 2020).

En CFR *Cost and Freight* / Coste y flete, el vendedor es responsable de todos los costos hasta que la mercancía llega al puerto destino, incluido el despacho de exportación, los gastos en origen, el transporte y los gastos de descarga. En este caso el comprador se ocupa de los tramites de importación, transporte hasta el destino. Asume el riesgo en el momento que la mercancía está a bordo, y el seguro obligatorio en Túnez (TIBA, 2020). Esta es la opción que se aplicará en este proyecto.

En lo relativo a la ruta de expedición del producto, al ser una destinación no tradicional, se cuenta con pocas opciones de vías. La Naviera Hapag Lloyd propone en 51 días de tránsito la siguiente ruta: Guayaquil, EC, vía Cartagena (Colombia), CO, Tánger (Marruecos), MA, Sousse, (Túnez) puerto (Véase Anexo 28).

## Viabilidad y Presupuesto

### Análisis Financiero

**CORREGIR DATOS** Este análisis es realizado en función que el proyecto es efectuado en Túnez, una compañía local importa pulpas congeladas de frutas exóticas en Ecuador para acondicionar y comercializar el producto. Se tomarán en consideración impuestos de entrada de producto al mercado tunecino y factores externos que influyen al precio del producto en Ecuador.

### Capital y Financiamiento.

El proyecto cuenta con un 32.76% de capital propio, lo que representa 85000USD, el resto del financiamiento se efectúa mediante crédito de un banco local, con una tasa de 8% de interés a cinco años plazo, a pagos mensuales. El Valor Total de la Inversión Inicial es de 259455,02 USD.

Como se observa en Tabla 19, para el desglose y la tabla de amortización (Véase Anexo 29)

Inversion Total proyectado en cinco años

Tabla 19 *Inversión Total Proyectado en Cinco años*

<b>Inversión</b>	
INVERSIÓN FIJA	<b>14 690,00</b>
GASTOS PRE-OPERACIONALES	<b>275,00</b>
CAPITAL DE TRABAJO	<b>244 490,02</b>
<b>INVERSION TOTAL INICIAL</b>	<b>259 455,02</b>

### *Inversión Activos Fijos y Gastos Pre-operacionales*

En la Inversión de Activos Fijos se incluye las dos áreas de la empresa: acondicionamiento/almacenaje del producto y el área administrativa, además de los recursos necesarios para el área de la Tienda en línea.

El valor total de la inversión fija es de 14690 USD, como se aprecia en la Tabla 20. Para el detalle (Véase Anexo 30).

Tabla 20 *Inversión Fija*

<b>INVERSION FIJA</b>	
ÁREA DE ACONDICIONAMIENTO Y ALMACENAJE PRODUCTO	\$1 015,00
ÁREA ADMINISTRATIVA	\$5 375,00
<i>E-commerce</i> / TIENDA EN LINEA	\$8 300,00
<b>TOTAL INVERSION FIJA</b>	<b>\$14 690,00</b>

En los gastos pre-operacionales se encuentran incluidos los gastos de constitución de la empresa, esto es 275 USD, como se detalla en la Tabla 21.

Tabla 21 *Gastos Pre-Operacionales*

<b>GASTOS PRE-OPERACIONALES</b>	
GASTOS DE CONSTITUCION	\$275,00
<b>TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES</b>	<b>\$275,00</b>

### *Costos Variables y Fijos*

#### **Costos Variables.**

Este rubro cuenta al producto expedido del Ecuador, las pulpas congeladas en fundas al vacío de 125g, 500g y 1000g. Todos los costos de impuestos, seguro y transporte hasta la llegada a las bodegas de almacenamiento.

Los costos de entrada del producto al mercado tunecino son detallados en la Tabla 22.

Tabla 22 Costos de Seguros y Aranceles Entrada del Producto al Mercado

PRODUCTO IMPORTADO	PESO NETO PRODUCTO kg	CANTIDAD TOTAL PRODUCTO FUNDAS UNIDADES	COSTO UNITARIO CFR USD	COSTO TOTAL CFR USD	SEGURO TRANPORTE IMPORTADOR 3% USD	COSTO UNITARIO CFR + SEGURO TRANPORTE USD	COSTO TOTAL CFR + SEGURO TRANPORTE USD	DERECHO DE ADUANA 36%	IMPUESTOS SOBRE VEGETALES 2%	IMPUESTOS SERVICIOS DE ADUANA RPD* 3%	COMPLEMENTO TRANPORTE SOUSSE TUNIS	COSTO UNITARIO PRODUCTO SIN IR USD	AIR 10% <sup>†</sup> USD	COSTO UNITARIO PRODUCTO TOTAL USD
Funda al vacío de 1000 g.	20 000,00	20000	\$2,20	\$44 000,00	\$0,07	\$2,27	\$45 320,00	\$0,82	\$0,05	\$0,07	\$0,20	\$3,40	\$0,34	\$3,73
Funda al vacío de 500 g.	20 000,00	40000	\$1,15	\$46 000,00	\$0,00	\$1,15	\$23 066,00	\$0,42	\$0,02	\$0,03	\$0,20	\$1,83	\$0,18	\$2,01
Funda al vacío de 125g.	10 000,00	80000	\$0,25	\$20 000,00	\$0,00	\$0,25	\$2 500,84	\$0,09	\$0,01	\$0,01	\$0,20	\$0,55	\$0,06	\$0,61
* redevance des prestations douanières														
† Avance sur l'Impot sur le Revenu (avance sobre el impuesto a la renta)														

El costo del acondicionamiento del producto listo para la venta, como se encuentra en la Tabla 23.

Tabla 23 Costo Productos Acondicionados

COSTO UNITARIO PRODUCTOS ACONDICIONADOS EN CORRESPONDIENTES PRESENTACIONES 2021						
PRODUCTO IMPORTADO	PRESENTACIÓN ENVASE	COSTO UNITARIO PRODUCTO USD	COSTO UNITARIO ENVASE USD	COSTO UNITARIO PRODUCTO ACONDICIONADO USD	TOTAL PRODUCTO OFERTADO DOYPACK CAJA	COSTO TOTAL PRODUCTO ACONDICIONADO USD
Funda al vacío de 1000 g.	Funda Stand Up / Doypack con zipper impresión personalizada Contenido 1kg producto	\$3,73	\$0,50	\$4,23	20000	\$84 691,32
Funda al vacío de 500 g.	Funda Stand Up / Doypack con zipper impresión personalizada Contenido 500g producto	\$2,01	\$0,40	\$2,41	40000	\$96 350,73
Funda al vacío de 125g.	Caja en porciones de 4 x 125 g impresión personalizada. Contenido 500gr producto	\$2,43	\$0,30	\$2,73	20000	\$54 630,42
4 fundas a 0,68 USD funda * 4 = 2,72 USD en caja porcionada 80000 fundas en 20000 cajas						\$235 672,47

### Costos Fijos.

Los gastos administrativos y de venta forman parte de los costos fijos de la empresa.

En los gastos fijos se incluyen los sueldos del personal de administración y almacenamiento, los alquileres, los servicios básicos, telefonía e internet, suministros, los servicios externos de limpieza y contabilidad, como se aprecia en la Tabla 24. La distribución de los sueldos y salarios del personal (Véase en el Anexo 32).

Tabla 24 *Gastos Administrativos de la Empresa*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
	Año 1
Sueldos y Salarios / año	28 254,55
Alquileres / año	21 600,00
Servicios Básicos /año	660,00
Teléfonos : fijos + celular internet /año	1 200,00
Suministros /año	600,00
Limpieza y Mantenimiento /año	2 400,00
Servicio Contable /año	3 000,00

Para los gastos de venta se ha tomado en consideración el alquiler del transporte que realizará las entregas del producto, el bono de gasolina que se entrega al comercial para visitar los clientes y publicidad donde se incluyen todas las operaciones necesarias para promover el producto. Los gastos de ventas son detallados en Tabla 25.

Tabla 25 *Gastos de Ventas*

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
	Año 1
Alquiler Transporte Entrega	12 000,00
Bono Gasolina Visitas Clientes	600,00
Publicidad	6 000,00

### ***Precios de Ventas***

La empresa pondrá en el mercado tres presentaciones de las pulpas congeladas. En el cálculo de los precios de venta se utiliza como punto de referencia aquellos pertenecientes a productos semejantes ofrecidos por la concurrencia, como lo son las fundas de 1kg y de 500g. Por

las cajas se ha tomado en consideración su peso, esto es cuatro *sachets* de 125g, puesto que este artículo no se encuentra disponible en Túnez, será comercializado exclusivamente en la Tienda en Línea de la compañía. Se debe anotar que los márgenes son buenos, lo que permitirá tener un rango de negociación especialmente con la Gran Distribución.


En la Tabla 26 se detalla los Precios de Venta de los Productos  .

Tabla 26 *Precios de Venta de los Productos*

PRODUCTO ACONDICIONADO	COSTO UNITARIO PRODUCTO ACONDICIONADO USD	TOTAL PRODUCTO OFERTADO ENVASADO (FUNDAS CAJAS)	COSTO TOTAL PRODUCTO ACONDICIONADO USD	PRECIO UNITARIO DE VENTA USD	PRECIO TOTAL DE VENTAS USD
Funda de 1kg	\$4,23	20000	\$84 691,32	\$6,90	\$138 000,00
Funda de 500g	\$2,41	40000	\$96 350,73	\$3,28	\$131 200,00
Caja porciones*	\$2,73	20000	\$54 630,42	\$4,01	\$80 200,00
		<b>TOTAL FUNDAS ENVASADAS</b>	<b>COSTO TOTAL USD</b>	<b>PRECIO TOTAL USD</b>	
		* Cajas de 4 fundas = 20 mil cajas=80000 fundas	140000	\$235 672,47	\$349 400,00

### *Análisis de punto de equilibrio*

El cálculo del punto equilibrio permite conocer el instante en que la empresa cubre sus costos fijos y variables. Sirve de orientación para conocer el monto o la cantidad de unidades que se deben comercializar más para percibir beneficios.

La fórmula que se aplica es:

$$P. E (ventas)= \frac{\text{Costo fijo total}}{1- \frac{\text{Costo Variable unitario}}{\text{Precio de venta unitario}}}$$

El cálculo del Punto de Equilibrio en el proyecto se efectúa por producto, como se aprecia en la Figura 42.

COSTO FIJO TOTAL	COSTO FIJO FUNDAS 1kg	COSTO FIJO FUNDAS 500g	COSTO FIJO 4 FUNDAS 125 g EN CAJA
\$79 381,55	\$11 340,22	\$22 680,44	\$45 360,89

PUNTO DE EQUILIBRIO FUNDAS 1kg		
	Año	Mes
PE (USD)		
PE= CFT/1-(CVT/PVT)	\$11 339,61	\$944,97
PE (FUNDAS)		
PE= CFT/PVU -CVU	1639	137

PUNTO DE EQUILIBRIO FUNDAS 500 g		
	Año	Mes
PE (USD)		
PE= CFT/1-(CVT/PVT)	\$22 679,71	\$1 889,98
PE (FUNDAS)		
PE= CFT/PVU -CVU	6912	576

PUNTO DE EQUILIBRIO CAJAS CON 4 FUNDAS 125g		
	Año	Mes
PE (USD)		
PE= CFT/1-(CVT/PVT)	\$45 360,20	\$3 780,02
PE (FUNDAS)		
PE= CFT/PVU -CVU	11 309	942
CAJAS	2 827	236

	Año
PUNTO EQUILIBRIO TOTAL (USD)	\$79 379,52
PUNTO EQUILIBRIO (FUNDAS 1 kg - 500g)	8552
PUNTO EQUILIBRIO (FUNDAS 125g / cajas)	11309 fundas 2827cajas

Figura 42 Cálculo de Punto de Equilibrio de la Empresa

El punto equilibrio anual total es de 79379,52 USD, que representan 8552 fundas de 1kg y 500g, y 11309 fundas de 125g en 2827 cajas.



### *Capital de Trabajo*

En lo referente al capital de trabajo es decir los recursos que requiere la empresa para trabajar continuamente, también es calculado por cada producto. Se toma en consideración los gastos fijos de cada uno de ellos y el ciclo efectivo de las fundas y cajas.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra los detalles para los tres productos y el Capital de Trabajo Total.

CAPITAL DE TRABAJO FUNDAS 1kg		
	Año 1	Mensual
COSTO PRODUCTO IMPORTADO ACONDICIONADO FUNDAS 1 kg	\$84 691,32	\$7 057,61
GASTOS FIJOS (adm / ventas)	\$11 340,22	\$945,02
<b>COSTO ANNUAL DE OPREACIONES FUNDAS 1kg CAO</b>	<b>\$96 031,54</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$72 023,66</b>	
CICLO DE EFECTIVO FUNDAS 1 kg		
	Días	
DIAS DE VENTA	300	10 meses
DIAS DE COBRO	30	
(-) DIAS DE PAGO	60	
<b>CICLO EFECTIVO EN DIAS</b>	<b>270</b>	

En 20000 fundas vendidas de 1 kg durante 300 días se necesitan 270 días para convertir el inventario en efectivo (ventas de marzo a diciembre).

CAPITAL DE TRABAJO FUNDAS 500g		
	Año 1	Mensual
COSTO PRODUCTO IMPORTADO ACONDICIONADO FUNDAS 500g	\$96 350,73	\$8 029,23
GASTOS FIJOS (adm / ventas)	\$22 680,44	\$1 890,04
<b>COSTO ANNUAL DE OPREACIONES FUNDAS 500 g CAO</b>	<b>\$119 031,18</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$105 805,49</b>	
CICLO DE EFECTIVO FUNDAS 500g		
	Días	
DIAS DE VENTA	365	12 meses
DIAS DE COBRO	15	
(-) DIAS DE PAGO	60	
<b>CICLO EFECTIVO EN DIAS</b>	<b>320</b>	

En 40000 fundas vendidas de 500g durante 365 días, se necesitan 320 días para convertir el inventario en efectivo (ventas de marzo a marzo)

CAPITAL DE TRABAJO CAJAS CON 4 FUNDAS DE 125g		
	Año 1	Mensual
COSTO PRODUCTO IMPORTADO FUNDAS 125g (4 FUNDAS POR CAJA)	\$54 630,42	\$4 552,54
GASTOS FIJOS (adm / ventas)	\$45 360,89	\$3 780,07
<b>COSTO ANNUAL DE OPREACIONES FUNDAS 125g (4 FUNDAS POR CAJA) CAO</b>	<b>\$99 991,31</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$66 660,87</b>	
CICLO DE EFECTIVO CAJAS CON 4 FUNDAS 125g		
	Días	
DIAS DE VENTA	300	10 meses
DIAS DE COBRO	0	
(-) DIAS DE PAGO	60	
<b>CICLO EFECTIVO EN DIAS</b>	<b>240</b>	

En 80000 fundas vendidas de 125g, 4 fundas por caja (20000 cajas) durante 300 días (10 meses) se necesitan 240 para convertir el inventario en efectivo (ventas de marzo a diciembre)

CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	Año 1	Día
	\$244 490,02	\$679,14

CT= CAO\* CE DIAS /360

Ventas de marzo a diciembre fundas 1 kg		
	USD	Fundas
Ventas a credito fundas 1 kg	\$91 080,00	13 200
Ventas pago directo fundas 1 kg	\$46 920,00	6 800
<b>TOTAL</b>	<b>\$138 000,00</b>	<b>20 000</b>

CT= CAO\* CE DIAS /360

Ventas de marzo a marzo fundas 500g		
	USD	Fundas
Ventas a credito fundas 500g	\$81 344,00	24800
Ventas pago directo fundas 500g	\$49 856,00	15200
<b>TOTAL</b>	<b>\$131 200,00</b>	<b>40000</b>

CT= CAO\* CE DIAS /360

Ventas de marzo a diciembre fundas de 125g . 4 fundas por caja			
	USD	Fundas	Cajas
Ventas pago directo fundas de 125g. 4 fundas por caja	\$80 200,00	80000	20000
<b>TOTAL</b>	<b>\$80 200,00</b>	<b>80000</b>	

Figure 43 Cálculo del Capital de Trabajo

### Proyección de Ventas

Para la realización de la proyección de las ventas se toman en consideración datos de estacionalidad como las fechas de celebraciones religiosas, periodos vacacionales, cambios de temporadas. El calendario de días feriados por fiestas religiosas y los periodos de mejor rotación se encuentra en la Tabla 27.

Tabla 27 *Calendario de festividades en Túnez: 2022 -2023*

<b>Días feriados 2022 - 2023</b>		
<b>Fechas</b>	<b>Periodo enero 2022 - enero 2023</b>	<b>Observacion</b>
	<b>Festividad</b>	
lunes 12/04 - miercoles 12/05	Ramadan	Mes religioso. Ruptura de ayuno con cena
jueves 13/05 - vienes 14/05 - sabado 15/05	Aid-al-Fitr y sus fiestas	Celebracion religiosa
martes 20/07 - miercoles 21/07	Aid-al-Adha y su fiesta	Celebracion religiosa
lunes 09/08	Fiesta del Ras El Am El Hijri	Año Nuevo Musulman
lunes 18/10	Mouled	Dia de Nacimiento del Profeta Mahoma
sabado 01/01	Año Nuevo	
sabado 02/04 - domingo 01/05	Ramadan	Mes religioso. Ruptura de ayuno con cena
lunes 02/05 - martes 03/05 miercoles 04/05	Aid-al-Fitr y sus fiestas	Celebracion religiosa
<b>Periodo del Año con mejor rotación 2022 -2023</b>		
Mayo - Septiembre		primavera - verano
Junio - Agosto		Vacaciones de verano
Octubre		promociones
Diciembre		vacaciones escolares invernales

Se estima que luego del primer mes de colocado el producto en el mercado capitalino se podrá extender a otras ciudades la comercialización del mismo mediante venta directa y en línea.

Como referencia de fuente primaria, en la entrevista realizada de la Gerente de la Empresa de Comercio Agroalimentario, esta indicó que la compañía que ella dirige cuenta con un incremento anual de ventas en productos semejantes propuestos en el presente proyecto es de 8 a 10%. Al tratarse de una sociedad nueva en el mercado se toma una proyección conservadora del 4%.

Es importante indicar que el pago de las ventas *online* es realizado en el momento de la entrega del producto. En la Tabla 28 se aprecia la proyección en ventas totales del primer año con el detalle del tipo de pago a crédito (Grandes Distribuciones, restaurantes, almacenes especializados) y pago a la entrega que son las ventas en línea.

Tabla 28 *Proyecciones de Ventas Anuales. Pago a crédito y a la entrega*

TOTAL VENTAS ANUALES PAGO A CREDITO	TOTAL VENTAS ANUALES PAGO A LA ENTREGA	TOTAL VENTAS ANUALES
\$172 424,00	\$176 976,00	\$349 400,00

### **Estados Financieros**

En las Tabla 29 y Tabla 30 se presentan las proyecciones anuales del Estado de Resultados Integrales y el Flujo de Caja Proyectado.

Tabla 29 *Estado de Resultados Proyectados*

<b>PULPAS DE FRUTAS CONGELADAS</b>						
<b>ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS</b>						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
VENTAS	349 400,00	363 376,00	377 911,04	393 027,48	408 748,58	
(-) Costo de Venta	- 235 672,47	- 236 025,98	- 236 380,02	- 236 734,59	- 237 089,69	
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>113 727,53</b>	<b>127 350,02</b>	<b>141 531,02</b>	<b>156 292,89</b>	<b>171 658,89</b>	
(-) Gastos Administrativos	- 60 781,55	- 60 506,55	- 60 506,55	- 60 506,55	- 60 506,55	
(-) Gastos de Ventas	- 18 600,00	- 18 600,00	- 18 600,00	- 18 600,00	- 18 600,00	
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>34 345,97</b>	<b>48 243,47</b>	<b>62 424,47</b>	<b>77 186,34</b>	<b>92 552,34</b>	
(-) Gastos Financieros /intereses	- 12 888,15	- 10 434,71	- 7 777,64	- 4 900,03	- 1 783,58	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 21 457,83</b>	<b>\$ 37 808,76</b>	<b>\$ 54 646,83</b>	<b>\$ 72 286,31</b>	<b>\$ 90 768,76</b>	
Utilidades Acumuladas	21 457,83	59 266,58	113 913,41	186 199,72	276 968,48	

(-) Impuesto a la Renta\*\*\* ya esta incluido en los precios de importacion

Tabla 30 *Flujo de Caja Proyectado*

**PULPAS DE FRUTAS CONGELADAS**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA	- 14 690,00					
UAIT/UTILIDADES		21 457,83	37 808,76	54 646,83	72 286,31	90 768,76
<b>EFFECTIVO NETO</b>		21 457,83	37 808,76	54 646,83	72 286,31	90 768,76
(+) Depreciación Anual		2 792,00	2 792,00	2 792,00	2 792,00	2 792,00
(+) Aporte Accionistas	85 000,00					
(+) Préstamo concedido / principal	174 455,02	- 29 559,68	- 32 013,11	- 34 670,19	- 37 547,80	- 40 664,24
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>244 765,02</b>	<b>- 5 309,85</b>	<b>8 587,64</b>	<b>22 768,64</b>	<b>37 530,51</b>	<b>52 896,51</b>
(+) Saldo Inicial		244 765,02	239 455,17	248 042,81	270 811,45	308 341,96
<b>(=) FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$ 244 765,02</b>	<b>\$ 239 455,17</b>	<b>\$ 248 042,81</b>	<b>\$ 270 811,45</b>	<b>\$ 308 341,96</b>	<b>\$ 361 238,48</b>

### **Análisis VAN y TIR**

El Valor Actual Neto (VAN)) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son herramientas utilizadas para calcular la viabilidad de un proyecto empresarial, se encuentran relacionado con el flujo de caja de la compañía.

El VAN pone al día los cobros y pagos de un proyecto para saber cuánto se gana o se pierde en la inversión. El VAN del proyecto es de 626484,63 USD, señalando que el proyecto es viable. El TIR es un indicador de Rentabilidad del proyecto, a mayor TIR más rentable es el negocio. La tasa de rentabilidad del proyecto es de 25,04%, puesto que su TIR =25,04%.

### **Periodo de Recuperación o Payback**

El *payback* es el periodo de tiempo necesario para recuperar el capital inicial de la inversión. El tiempo de recuperación de este proyecto es de 5 años.

En la Tabla 31 se observa el detalle del cálculo de las herramientas: TIR, VAN y *Payback*.

Tabla 31 *Calculo de TIR – VAN- PAYBACK*

<b>PULPAS DE FRUTAS CONGELADAS</b> <b>CÁLCULO DE TIR - VAN- Pay Back</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	- 259 455,02					
PAGO DE IMPUESTO A LA RENTA	**	**	**	**	**	**
EFFECTIVO NETO	-	5 309,85	8 587,64	22 768,64	37 530,51	52 896,51
(+) DEPRECIACION		2 792,00	2 792,00	2 792,00	2 792,00	2 792,00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						730,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						244 490,02
(+) PRESTAMO CONCEDIDO		174 455,02	32 013,11	34 670,19	37 547,80	40 664,24
FLUJO NETO DEL PERIODO	- 259 455,02	171 937,17	43 392,76	60 230,83	77 870,31	96 352,76
Saldo Periodo de Recuperación	- 259 455,02	- 87 517,85	- 44 125,09	16 105,73	93 976,04	190 328,80

<b>TIR 25,04%</b>
<b>VAN \$626 484,63</b>
<b>Pay Back 5 años</b>

### *Análisis de sensibilidad*

El análisis de sensibilidad se efectúa para conocer la influencia que puede tener sobre el TIR y el VAN una variación de un factor externo a la compañía.

En el proyecto se plantea dos hipótesis: (a) aumento de costos de las pulpas congeladas en un 20%; (b) aumento de ventas en un 10%. En la Tabla 32 se observa el resultado de las dos hipótesis en comparación a lo obtenido en el trabajo. Para el detalle de los dos análisis (Véase en los Anexos 34 y)

Tabla 32 *Resultado del Análisis de Sensibilidad*

	Sin Variacion	Aumento costo pulpas congeladas 20%	Aumento ventas pulpas congeladas 10%
<b>VAN</b>	\$626 484,63	\$564 233,24	\$903 162,23
<b>TIR</b>	25,04%	15%	60%

### ***Índices de Rentabilidad Proyectados***

En el proyecto se calcula los siguientes índices de rentabilidad:

- ROS: es el retorno de las ventas, calcula la eficiencia de la empresa para generar beneficios.

Su fórmula es: Utilidad Neta / Ventas.

- ROA: es la rentabilidad de los activos. Toma en consideración los recursos propiedad de la empresa y el beneficio neto obtenido. Incluye el patrimonio invertido y los activos de la empresa.

Su fórmula es: Utilidad Neta / Activos

- ROE: es la rentabilidad sobre el capital o recurso propios de la empresa, relaciona los beneficios obtenidos netos en un proyecto con los fondos propios de una compañía. Su fórmula es: Utilidad Neta / Patrimonio

- ROI: es el retorno sobre la inversión, mide la rentabilidad de la inversión. Esto es la relación entre las utilidades obtenidas y la inversión. Su fórmula es: Utilidad Neta / Capital.

En la Tabla 33 se presenta el resultado de la proyección de los índices de rentabilidad: ROS, ROA, ROE, ROI.

Tabla 33 *Proyección de Índices de Rentabilidad de la Empresa*

<b>PULPAS DE FRUTAS CONGELADAS</b>						
<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>						
	<b>Formula</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ROS	Utilidad Neta / Ventas	6%	10%	14%	18%	22%
ROA	Utilidad Neta / Activos	9%	15%	20%	23%	25%
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	52%	48%	41%	35%	31%
ROI	Utilidad Neta / Capital	107%	189%	273%	361%	454%





### **Aspectos Éticos**

En esta sección del proyecto es importante indicar, de una parte, el papel que juega el cultivo y la producción de frutas exóticas en la economía de las zonas tropicales y subtropicales mundiales, incluyendo Ecuador, incidiendo en el ámbito social de las mismas.

De acuerdo estudios realizados por la FAO (2017), el 99% de frutas exóticas son cultivadas por pequeños agricultores de países en desarrollo, para su consumo interno. Gracias al incremento de la demanda mundial de estos productos, la economía de las regiones ha evolucionado de manera favorable. La Organización destaca tres puntos significativos como resultados de la producción de las frutas exóticas: (a) el mejoramiento en la nutrición resguardando la seguridad alimentaria, (b) la reducción de la pobreza y (c) la posibilidad de exportaciones como fuente de divisas (FAO, 2017).

Por otra parte, el presente trabajo está basado en el proceso de exportación de pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas hacia Túnez, el acondicionamiento, la comercialización y distribución del producto por parte de una empresa tunecina, inicialmente en la capital del país con proyección a expansión a otras zonas geográficas. Tratándose de un mercado relativamente nuevo se considera necesario revisar de manera general temas como las reglamentaciones laborales, la protección de los consumidores, las dificultades medio ambientales que enfrenta el país y ciertos aspectos sociales particulares de esta zona.

La Legislación Laboral esta regularizada por el Código de Trabajo y se complementa con convenciones colectivas y la negociación individual. La semana de trabajo legal es de 40 y 48 horas de acuerdo el sector y la actividad de la empresa. Los periodos de prueba se realizan en función del puesto de trabajo: seis meses para un operario, nueve meses para un supervisor y 12 meses para un director. Los trabajadores tienen derecho a vacaciones anuales de 30 días (2,5 días

por mes). La *Caisse National d'Assurance de Maladies (CNAM)*, es el Organismo responsable de la prevención y de la cobertura de los riesgos por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. El régimen de Seguridad Social es obligatorio debiendo ser aplicado por todas las empresas establecidas en Túnez. La *Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)* de Túnez ofrece una extensa cobertura: prestaciones familiares, indemnizaciones por enfermedad, maternidad y deceso, cobertura sanitaria, pensiones de vejez, de invalidez y de viudez, prestación por fallecimiento, reparación de perjuicios resultantes de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, desempleo (Fundeamal, 2020)

En lo referente a la protección de los consumidores, el país consta con un ente responsable oficial supervisado por el Ministerio de Comercio de Túnez, se trata del *Institut National de la Consommation (INC)*, el cual tiene como función informar, brindar apoyo técnico y legal a los consumidores, así como también orienta a las organizaciones que operan en los ámbitos de consumo y productos de calidad (Institut National de la Consommation, 2014)

Existen también Organizaciones No Gubernamentales como es el caso de la *Organisation Tunisienne pour Informer le Consommateur* que brinda información a los consumidores comparando precios y calidad de los productos, además promueve el desarrollo de la conciencia de consumo (OTIC Tunisie, 2020).

El Ministerio de Comercio de Túnez y la Cámara Sindical Nacional de Comercio Electrónico fomentan e incentivan a las empresas que aplican el *e-commerce* en sus negocios, entrar al proceso de normalización para la obtención del *Label de Confiance*. El Sello de Confianza es una etiqueta nacional que tiene como objetivo facilitar el comercio en línea y dar confianza a los consumidores locales que sienten temor hacia este nuevo modelo de negocio. Además de supervisar el desarrollo del *e-commerce* en el país. Este Sello de Confianza garantiza recursos

legales para cualquier consumidor cuyos derechos no hayan sido respetados por uno de los sitios etiquetados, permitiendo al mismo tiempo reflejar el compromiso de los profesionales que obtienen esta marca (SITE DE CONFIANCE, 2018).

Por el tema ambiental, se hace referencia que las regiones del Oriente Medio y África del Norte llevan una larga lucha contra la penuria del agua, que se ha agudizado con el tiempo debido al impacto del cambio climático. Túnez no se encuentra excepto de esta problemática, su clima árido incide a las tres cuartas partes del territorio, sumándose además otros factores como el acelerado crecimiento migratorio hacia las ciudades y la continua demanda de los sectores agrícolas e industriales, complicado la gestión de recursos hídricos la cual se ha convertido en una prioridad visto que el agua es un motor para el desarrollo (BANCO MUNDIAL, 2014).

Los agricultores en distintas regiones del país padecen por esta escasez puesto que son pocos los que se benefician del agua de las presas dependiendo de la lluvia exclusivamente, que cada vez es más rara. El agua potable es abastecida de pozos situados muchas veces a gran distancia (Deutsche Welle, 2020).

Esta crisis ha traído consigo problemas de tipo gubernamental muchas veces acusado de no realizar una gestión correcta de los recursos. El tema del agua se ha convertido en punto inevitable a tratar visto su repercusión, pero es importante señalar que el Estado ha adoptado un conjunto de políticas orientadas a racionalizar el uso del agua y modernizar la red de distribución, continúa invirtiendo para responder a la demanda en aumento. El Ministerio de Agricultura y todas las Secretarías adjuntas a dicha entidad se encuentran trabajando conjuntamente con Organizaciones Internacionales como es el caso del Banco Mundial, el cual desde hace mucho tiempo está asociado con el país, brindando asistencia técnica y apoyo financiero a proyectos relacionados con el tema (BANCO MUNDIAL, 2014).

La Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), también se encuentra presente especialmente en las zonas rurales del centro del país, mediante programas de sensibilización y orientación para la población rural muestran y enseñan métodos para el uso eficiente del agua. Construyendo además cisternas y terrazas para la recolección del agua de lluvia (Deutsche Welle, 2020).

La Naciones Unidas efectúa una serie de acciones para el desarrollo rural inclusivo en las zonas del interior del país por medio del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Este Organismo trabaja en cooperación con el Sindicato de Agricultura y Pesca de Túnez, con el objetivo de involucrar los sectores públicos y privados para la creación de oportunidades de empleo a las poblaciones más vulnerables como son las mujeres y los jóvenes. Realiza actividades como: desarrollo sostenible de los recursos naturales, modernización de las granjas, seguimiento, revisión de los incentivos y fortalecimiento de las organizaciones de agricultores (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, 2020).

Desde el punto de vista social, se debe anotar que a partir de la conformación de la República de Túnez en 1957, se inició y se introdujo la creación de proyectos humanistas tales como el derecho de las mujeres mediante la implantación del Código del Estatuto Personal, la educación obligatoria, la defensa de los derechos frente a la opresión y / o el oscurantismo, obteniendo como resultado un privilegiado progreso social en relación a los demás países de África del Norte y Medio Oriente (MEDIAPART, 2021).

En enero del 2011, Túnez fue el punto de partida del movimiento histórico conocido como la Primavera Árabe. En el país más pequeño del Magreb fue reconocido como la Revolución del Jazmín, como referencia a la flor característica de esta región, el cual ha marcado profundas transformaciones de índole social, económica y política en la Nación.

Luego de 10 años de este suceso la población se encuentra decepcionada del resultado del mismo debido a la recesión económica que se vive. Las cifras de desempleo señalan mayor afectación en la población joven y femenina. La inseguridad y la presencia de grupos extremos religiosos islamistas en la política ha repercutido en el desarrollo y la modernidad característica de la vida republicana de Túnez. En una encuesta realizada, los habitantes en su mayoría consideran que la revolución ha fracasado y que tiene un impacto negativo en la situación socioeconómica del país (Marianne, 2021).

Las mujeres se sienten afectadas considerando que su participación en la vida político social activa se encuentra cada vez más en declive, lo que consideran afectan a los logros obtenidos desde 1957. Pero también remarcan resultados positivos como las diferentes reformas efectuadas a favor del derecho femenino entre el 2012 y 2019. Una de ellas fue el rechazo de las mujeres parlamentarias en el intento de cambio propuesto por el partido islamista en el tema de la figura de la mujer en la nueva Constitución del país, la noción de "complementariedad" de las mujeres con respecto a los hombres, en lugar de la de "igualdad". Las Representantes de Asociaciones Feministas y un número grande de mujeres al ser cuestionadas por el avenir responden de manera optimista. Ellas aseguran que se han ganado muchas batallas y que continuarán porque creen en un Túnez mejor y en un futuro mucho mejor para las nuevas generaciones (Middle East Eye, 2021).

## Conclusiones

**CORREGIR DATOS FINANCIEROS** Este proyecto tuvo como objetivo desarrollar un Plan de Exportación para Pulpas Congeladas de Frutas Exóticas Ecuatorianas en el mercado de Túnez proyectado al año 2021, al finalizar el trabajo se procede a exponer las conclusiones obtenidas en el desarrollo del mismo.

Tomando en consideración que se propuso un producto semielaborado ecuatoriano a un mercado relativamente nuevo, como lo es Túnez, se procedió a evaluar los contextos de entorno de los dos países participantes en la Investigación de Mercado Internacional.

La herramienta PESTEL permitió identificar diferentes variables no controlables que pueden facilitar o afectar la evolución de este plan. Se observó que ambos gobiernos tienen diferentes programas de orientación y ayuda para promover la exportación de sus productos. Al tratarse de una nueva empresa en el país importador, se revisó los beneficios que se brinda el gobierno tunecino a las compañías para incentivar la contratación de personal especialista recientemente egresados de las Instituciones Educativas.

La balanza comercial del Banco Central del Ecuador, permitió constatar que, durante los tres primeros trimestres del año 2020, hubo actividades de importación y exportación con Argelia, Libia, Marruecos y Túnez, países que forman parte de la Región Magreb en África del Norte, siendo un punto favorable para el fomento de la internalización de los mercados. Mediante diferentes testimonios obtenidos de fuentes secundarias se ratificó la importancia de las exportaciones no tradicionales del cual forman parte las frutas tropicales y subtropicales para el desarrollo de la economía ecuatoriana, como recursos de divisas y el papel que han desempeñado en el 2020 durante el difícil periodo de pandemia que se vive en el mundo.

Al tratarse de una nueva compañía que desarrollará sus actividades en Túnez, se efectuó el estudio de su entorno mediante la herramienta las Cinco Fuerzas de Porter otorgándose los siguientes

puntos para cada factor analizado: a) la Amenaza de los Nuevos Competidores y la Rivalidad entre los Competidores existentes ALTA; b) el Poder de Negociación de los Clientes y la Amenaza de los Productos Sustitutos MEDIA; c) el Poder de Negociación de los Proveedores BAJA. Estos resultados avalan la importancia de un correcto estudio del mercado y del consumidor tunecino.

El análisis del mercado objetivo se efectuó en la Región de Túnez Capital, visto que será el territorio donde se desarrollará inicialmente el negocio en función al número de habitantes. Se identificó las costumbres de compra del consumidor tunecino y los cambios ocurridos en la actualidad como consecuencia de la COVID-19. Se recurrió a los Modelos de las Dimensiones Culturales de Hofstede y de Comunicación de Hall para una mejor comprensión de los hábitos y decisiones de compra de la población. De esta manera se confirmó que se trata de un país colectivista donde las relaciones interpersonales y el compartir forma parte de sus rasgos culturales por lo que las opiniones de familiares y amigos juega un papel determinante en la decisión de compra final. De acuerdo al Modelo de Hofstede se determinó que Túnez forma parte de las culturas que evaden la incertidumbre, siendo arraigadas a sus hábitos y tradiciones por lo que nuevos paradigmas como es el caso de las compras *online* son recibidos con prudencia. Las ventas en las pequeñas tiendas del barrio tradicionales son las acostumbradas, así como las compras en las Grandes Distribuciones. Se constató además que los pagos en línea y la utilización de tarjetas de crédito no son habituales en la población. Las compras en sitios web externos no pueden ser pagadas con tarjetas bancarias tunecinas visto que la moneda nacional, el dinar tunecino no es convertible.

Todos los estudios efectuados a través de fuentes secundarias fueron contrastados con entrevistas realizadas a especialistas de la región. Se consultó a la Gerente de una Compañía Importadora y Comercializadora Agroalimentaria en el país, que calificó al mercado al tunecino con muchas posibilidades en relación a los productos ecuatorianos, especialmente las pulpas congeladas. Además, otorgó algunas pautas en lo referente a las importaciones efectuadas desde Túnez.

La Responsable de Productos Congelados de una reconocida Cadena de Distribución Francesa con presencia en el país por más de 20 años, dio su opinión y orientación acerca la comercialización del producto propuesto, señalando que al ser un artículo nuevo congelado es indispensable estudiar las estrategias de marketing y publicidad para llegar al mercado objetivo, el cual conoce las frutas exóticas frescas y en conservas. Una especialista en pastelería confirmó que las pulpas congelas ecuatorianas no se encuentran en la ciudad, pero que, si las ha visto en supermercados franceses, país donde ella desarrolla parcialmente su actividad.

El análisis del perfil y mercado fue profundizado con la intervención de la especialista e investigadora de Marketing Digital, que confirmó los cambios de hábitos del comprador tunecino, y que dicha transformación fue más remarcada durante el periodo de confinamiento por la COVID-19, observando que las compras en líneas son más aceptadas y aplicadas por un segmento de la población. Se constató que este Modelo de Negocio tiene particularidades específicas de la región como es el pago en efectivo a la entrega del producto.

Esta parte del proyecto fue concluida con un sondeo a 50 personas donde se pudo remarcar la exigencia del mercado hacia el producto desde el punto de vista calidad y precio. Confirmando esta última información con las respuestas de las especialistas que insistieron en la importancia de la relación calidad del producto y el valor del mismo para un óptimo posicionamiento.

El *Marketing Mix* y la aplicación de sus cuatro variables fueron las pautas para las estrategias de introducción del producto al mercado objetivo.

Se conoció el proceso de producción y conservación de las pulpas congeladas de frutas exóticas. Mediante la entrevista con el Gerente Operativo de la empresa PRODUCTOS MAN-ZHI S.A, explicó la producción de la pulpa que ellos comercializan nacional e internacionalmente, siguiendo todas las exigencias y normas sanitarias de los productos agroalimentarios, así como la aplicación de la cadena de frío.




Continuando con la aplicación del *Marketing Mix*, se presentó las pulpas congeladas en las tres presentaciones que se proyectan acondicionar y comercializar, confirmando la necesidad de la correcta selección de los proveedores ecuatorianos para las pulpas congeladas.

En lo relativo al precio en Túnez, se tomó como referencia aquel que aplica una empresa concurrente de la zona que propone artículos semejantes.

Los temas de distribución y promoción, se especificó que ambos puntos serán tratados de acuerdo el modelo de negocio aplicado por la empresa: la venta directa y *online* siempre respetando todas reglamentaciones sanitarias y de cadena de frío exigidas.

Las herramientas de planeación estratégica Modelo Canvas, FODA y CAME permitieron identificar los factores internos y externos que inciden en las operaciones de la compañía, así como planificar estrategias para reforzar sus fortalezas y corregir debilidades. La Cadena de Valor permitió evaluar las actividades primarias y de apoyo para otorgar un producto y servicio con valor agregado al cliente objetivo.

Se expuso el bosquejo inicial de la tienda en línea del producto  y parte de su contenido.

Se presentó la logística de exportación en Ecuador e importación de Túnez, específicamente en lo referente a las pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas. Se detalló las barreras arancelarias y no arancelarias existentes. El tipo de *Incoterms* que se aplicó fue el CFR *Cost and Freight* / Coste y flete, conforme al reglamento de las Aduana de Túnez que exige que el seguro de transporte sea pagado por el importador y tomando en consideración que el contenedor será expedido por transporte marítimo. La alternativa de ruta que se dio fue salida desde el puerto de Guayaquil llegad al puerto de Sousse con 51 días de tránsito.

En el estudio de viabilidad se informó el monto de los costos variables y fijos que intervienen, así como las distintas inversiones realizadas por los socios para la creación del proyecto.

Se dio a conocer los precios de venta de los tres productos: funda de 1kg, de 500g y caja en porciones con cuatro *sachets* de 125g.

Para el estudio de viabilidad de la Empresa se inició con el cálculo de la Inversión Fija que representa 14690 USD y Gastos Pre-Operacionales 275 USD.

Se calcularon los costos fijos y variables. En lo relacionado al producto importado acondicionado el valor obtenido fue de 235672,47 USD. Los costos fijos (gastos administrativos y de ventas) sumaron 7938,55 USD.

Se dio a conocer los precios de venta de los tres productos: funda de 1kg, de 500g y caja en porciones con cuatro *sachets* de 125g.

Los indicadores financieros, Punto de Equilibrio y Capital de Trabajo fueron calculados en función de cada producto, es decir se prorrateó los costos fijos.

El Punto de Equilibrio Anual de la Empresa resultó 79379,52 USD, representando 1639 fundas de 1kg, 6912 fundas 500g, y 2827 cajas con 4 *sachets* de 125g por caja esto es 11309 *sachets*. El Capital de Trabajo requerido para el funcionamiento continuo de la empresa durante el primer año fue de 244490,02 USD.

Se confirmó además los dos tipos de pago aplicados en las transacciones de venta a crédito o en efectivo, siendo este último el habitual en la tienda online. Se realizó un pronóstico de ventas de manera conservadora a un 4% en función visto que es una sociedad nueva en la región. Se incluyó en la proyección parámetros como la estacionalidad, esto es fechas religiosas, periodos vacacionales, cambios de temporadas. El resultado obtenido fue de 349400 USD. Se concluyó con el cálculo de la Inversión Inicial Total fue de 259455,02 USD tomando en consideración la Inversión Fija, los Gastos Pre-Operacionales y el Capital de Trabajo.

Fueron presentados las previsiones por cinco años del Estado de Resultados Integrales y el Flujo de Caja. Las herramientas Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), permitieron calcular la viabilidad del proyecto empresarial, obteniendo como resultado VAN= 626484,63 USD y

TIR= 25,04 %. El Periodo de Recuperación del capital inicial o *Payback* fue de 5 años. Estos indicadores han confirmado la rentabilidad del trabajo.

Se efectuó un análisis de sensibilidad con el objetivo de conocer el impacto de cambios externos en el TIR y el VAN de la empresa.

Se planteó dos posibilidades: (a) aumento de costos de las pulpas en un 20%. Se constató que el VAN y el TIR disminuyeron con los resultados 564233,24 USD y 15% respectivamente. (b) aumento de las ventas del producto en un 10%. El VAN y el TIR ascendieron a 903162,23 USD y 60%.

Finalmente, el cálculo de proyección de los índices de rentabilidad ROS, ROA, ROE, ROI relacionando la Utilidad Neta con Ventas, Activos, Patrimonio y Capital de la compañía, obteniendo porcentajes positivos y en ascenso durante los cinco periodos anuales, confirmando la rentabilidad del proyecto.

En la última sección del trabajo se revisó puntos en lo relativo a los aspectos éticos del mismo. Se confirmó que, en diferentes estudios realizados por FAO, este Organismo ha corroborado la importancia de los cultivos de frutas tropicales en distintas zonas rurales del mundo y su repercusión en el PIB de los países productores como es el caso de Ecuador.

Asimismo, se dieron a conocer algunos reglamentos del código de trabajo tunecino en lo relativo a los derechos del trabajador en el país. Se trató puntos referentes a la protección del consumidor, y la creación del *Label de Confiance* aplicado a los *e-commerce*, como herramienta de confianza en el mercado tunecino de este medio.

En el tema ambiental se trató del problema de falta de agua y sequías que viven en las regiones del África del Norte y Oriente Medio, y el apoyo que reciben de parte de Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales. Para concluir se describió de manera breve la situación político social de Túnez desde sus inicios como República, las particularidades de este país en relación a los otros de la región, los cambios ocurridos luego de la Revolución del Jazmín, y el papel de la mujer en la sociedad tunecina.

### Referencias Bibliográficas

- Africa Fundacion Sur. (26 de Noviembre de 2020). *El Banco Mundial dona dinero a Túnez para lidiar con las consecuencias de la covid-19*. Obtenido de <http://www.africafundacion.org/el-banco-mundial-dona-dinero-a-tunez-para-lidiar-con-las-consecuencias-de-la-covid-19#>
- Agence Nationale de Protection de l'Environnement Tunisie. (s/a). *Politique de l'environnement*. Recuperé sur [http://www.anpe.nat.tn/Fr/politique\\_de\\_environnement\\_11\\_164](http://www.anpe.nat.tn/Fr/politique_de_environnement_11_164)
- Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant. (5 de marzo de 2021). *Le stage d'initiation à la vie professionnelle (SIVP)*. Obtenido de <http://www.emploi.nat.tn/fo/Fr/global.php?libre=808&menu=&fbclid=IwAR27CWmA8MEEryD3Xf7A-IxoZDCrsQZOHedUQ8IN58W9UGxccibwVW82Idw>
- ALADI. (7 de Enero de 2000). *REGLAMENTO TECNICO GENERAL PARA LA FIJACION DE PATRONES DE IDENTIDAD Y CALIDAD PARA PULPA DE FRUTA*. Obtenido de [http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/4207980b27b39cf903257a0d0045429a/\\$FILE/IN%20N%C2%BA%201-2000.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/4207980b27b39cf903257a0d0045429a/$FILE/IN%20N%C2%BA%201-2000.pdf).
- Andalucia Emprende. (Febrero de 2019). *CADENA DE VALOR*. Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/desarrollo-de-ideas-de-negocio/cadena-de-valor/>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Noviembre de 2020). *ESTADÍSTICAS DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/comercio-exterior>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (18 de Diciembre de 2020). *Evolución de la Balanza Comercial Balanza Comercial del Ecuador por país Enero -Octubre 2020*. Obtenido de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial>

BANCO MUNDIAL. (4 de Septiembre de 2014). *Agua: Otro desafío para el desarrollo de Túnez.*

Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/09/04/water-tunisia-s-other-development-challenge>

Ben Mohamed, D. (2019, Octubre 07). *Le Point Afrique* . Recuperé sur

[https://www.lepoint.fr/afrique/innovations-la-montee-en-puissance-de-la-tunisie-07-10-2019-2339809\\_3826.php#](https://www.lepoint.fr/afrique/innovations-la-montee-en-puissance-de-la-tunisie-07-10-2019-2339809_3826.php#)

Benassini, M. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: Enfoque para América Latina*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

B'TRADE BANK OF AFRICA. (2020, Diciembre). *Tunisie : Approcher le consommateur.*

Recuperé sur <https://www.btrade.ma/fr/observer-les-pays/tunisie/approcher-consommateur>

Cabeza, D., Corella, P., & Jimenez, C. (2013). *Negociacion Intercultural. Estrategias y tecnicas de negociacion internacional*. Barcelona: Marge Books.

CAMAE. (24 de Septiembre de 2019). *INCOTERMS 2020: Los cambios que llegan*. Obtenido de

<http://www.camae.org/incoterms/incoterms-2020-los-cambios-que-llegan/>

Camara de Comercio Exterior de España. (22 de Marzo de 2018). *#AnálisisDeMercados: Túnez, una política de seguridad que está dando sus frutos*. Obtenido de Camara de Comercio Exterior de España.

Camara de Comercio Exterior de España. (22 de Marzo de 2018). *#AnálisisDeMercados: Túnez, una política de seguridad que está dando sus frutos*. Obtenido de Camara de Comercio

Exterior de España: <https://www.camara.es/blog/comercio-exterior/analisisdemercados-tunez-politica-de-seguridad-da-sus-frutos>

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Madrid. (Marzo de 2018). *Túnez: Nuevas oportunidades de Negocio e Inversión*. Obtenido de Cámara Madrid: [https://www.camaramadrid.es/evento/-/item/evento/6121/tunez-nuevas-oportunidades-de-negocio-e-inversion?p\\_auth=061DV5LF](https://www.camaramadrid.es/evento/-/item/evento/6121/tunez-nuevas-oportunidades-de-negocio-e-inversion?p_auth=061DV5LF)

Cateora, P. R., Gilly, M., & Graham, J. L. (2010). *MARKETING INTERNACIONAL*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Caurin, J. (18 de Julio de 2017). *Sondeo de mercado*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/sondeo-de-mercado.html>

Ceballos, A. (11 de Enero de 2019). *Qué es Comercio Exterior y Cómo Funciona*. Obtenido de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/>

Chavez, V. (17 de Noviembre de 2020). *POLÍTICAS DE PROMOCIÓN E IMPULSO A LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS [Webimar]*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=2324GMwoCXE>

Chaw Kin, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul p.xii*. Bogota: Grupo Editorial Norma.

Chaw Kin, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul, p xxii*. Bogota: Grupo Editorial Norma.

Claver Cortez, E., & Quer Ramon, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Cohen K, D., & Asín L, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Comercio y Aduanas . (14 de Enero de 2019). *4 Verdades De Los Incoterms*. Obtenido de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/4-verdades-de-los-incoterms/>

COMERCIO, E. (19 de Agosto de 2020). *Gobierno extiende por 24 meses más incentivos de la Ley de Fomento Productivo*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/moreno-ley-fomento-productivo-incentivos.html>

Comite General des Assurances. (2021). *L'assurance du transport de marchandises à l'importation*. Récupéré sur <http://www.cga.gov.tn/index.php?id=199&L=0>

Competitividad y estrategia.com. (s/a). *Modelo canvas*. Obtenido de [www.competitividadyestrategia.com/modelo-canvas.html](http://www.competitividadyestrategia.com/modelo-canvas.html)

ConnectAmericas. (s/a). *¿Qué debe contener un plan de exportación?* Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-debe-contener-un-plan-de-exportaci%C3%B3n>

CORPEI. (01 de Febrero de 2019). *Frutas exóticas ecuatorianas en mercados internacionales*. Obtenido de <https://corpei.org/2019/01/02/frutas-exoticas-ecuatorianas-en-mercados-internacionales/>

COWORKINGFY. (27 de Abril de s/a). *Análisis PESTEL | ¿Comprende mejor el entorno de tu compañía!* Obtenido de <https://coworkingfy.com/analisis-pestel/>

CreceNegocios. (6 de Noviembre de 2013). *Técnicas de investigación de mercados*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-investigacion-de-mercados/>

de la Hoz, A. (2014). *Generalidades de Comercio Internacional*. Obtenido de <https://colmayorbolivar.edu.co/files/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>.

Delegues Commerciaux Gouvernement du Canada. (2020, Febrero). *Étude de marché : Technologies de l'information et des communications – Tunisie*. Récupéré sur <https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/tunisia-tunisie/market-reports-etudes-de-marches/0002801.aspx?lang=fra>

Desorgues, P. (2020, Mayo 14). *La Tunisie se lance dans les nouvelles technologies pour contrer le coronavirus*. Récupéré sur <https://information.tv5monde.com/afrique/la-tunisie-se-lance-dans-les-nouvelles-technologies-pour-contrer-le-coronavirus-358938>

Deutsche Welle. (7 de Julio de 2020). *Los agricultores de Túnez sufren escasez de agua*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/los-agricultores-de-t%C3%B1nez-sufren-escasez-de-agua/a-54079038>

DIARIO DEL EXPORTADOR. (2018). *La importancia de los terminos Incoterms en el Comercio Internacional*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/01/la-importancia-de-los-terminos.html>

DIARIO DEL EXPORTADOR. (Mayo de 2018). *Metodos de entrada a los Mercados Internacionales: Exportacion*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/metodos-de-entrada-los-mercados.html>

DIGENOR. (2011). *ANTEPROYECTO NORDOM 67:29-012*. Obtenido de [http://www.puntofocal.gov.ar/notific\\_otros\\_miembros/dom113\\_t.pdf](http://www.puntofocal.gov.ar/notific_otros_miembros/dom113_t.pdf).

DOUANE TUNISIENNE. (2021, Enero). *Tarifs et Nomenclatures*. Récupéré sur [https://www.douane.gov.tn/consultation-tarif-2/#bas\\_de\\_page](https://www.douane.gov.tn/consultation-tarif-2/#bas_de_page)



EALDE. (11 de Junio de 2018). *Comercio Internacional. Las teorías del Comercio Internacional.*

Obtenido de <https://www.ealde.es/teorias-comercio-internacional/>

EcuadorAGROalimentario. (2019). *EcuadorAGROalimentario.* Obtenido de

<https://ecuadoragroalimentario.com/>

EL EXPORTADOR. (Julio de 2016). *Nuevo impulso para Túnez.* Obtenido de

[https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento\\_anexo/mde2/njy/~edisp/dax2016662576.pdf](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde2/njy/~edisp/dax2016662576.pdf).

EL EXPORTADOR. (Junio de 2018). *Túnez: la IED como objetivo.* Obtenido de

[www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/invertir/REP2018789511](http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/invertir/REP2018789511)

el telegrafo. (19 de Mayo de 2020). *Las TIC cumplen un rol importante frente al covid-19 en*

*Ecuador.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/tic-rol-telecomunicaciones-covid-ecuador>

EL UNIVERSO. (15 de Octubre de 2020). *Superávit en la balanza comercial refleja la débil*

*economía del país.* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/14/nota/8013895/balanza-comercial-superavit-exportaciones-importaciones>

ElProductor. (5 de febrero de 2014). *Ecuador y su oferta de frutas no tradicionales.* Obtenido de

<https://elproductor.com/ecuador-y-su-oferta-de-frutas-no-tradicionales/>

Emprelancer. (s/a). *Tipos de modelo de negocios.* Obtenido de

<https://www.emprelancer.com/tipos-de-modelo-de-negocios/>

- Emprendedores. (15 de Septiembre de 2020). *¿Qué significa modelo de negocio? Modelo de negocio, modelo de ingresos, plan de negocio... no es lo mismo*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>
- Fanjul, E. (2017). *Qué es la internacionalización*. *Iberglobal*. Obtenido de <https://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>
- Fanjul, E. (2017). *Una estrategia para los mercados exteriores: el plan de internacionalización*. Obtenido de <https://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1469-plan-internacionalizacion>
- Fanjul, E. (n/a). *Iberglobal. Qué es la internacionalización*. Obtenido de <https://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>
- Fanjul, Enrique. (2013). *Negociación Internacional. Afrontando las barreras culturales en la internacionalización de la economía y la empresa*. Madrid: Edición de Smashwords.
- FAO CEPAL. (2020). *Sistemas alimentarios y COVID-19 en América Latina y el Caribe: impacto y riesgos en mercado laboral*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45581/1/ca9237\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45581/1/ca9237_es.pdf)
- FAO. (2017). *Perspectivas mundiales de las principales frutas tropicales. Perspectivas, retos y oportunidades a corto plazo en un mercado pujante*. Obtenido de [www.fao.org/Document/0/0/0/0/0/0/Tropical\\_Fruits\\_Spanish2017.pdf](http://www.fao.org/Document/0/0/0/0/0/0/Tropical_Fruits_Spanish2017.pdf)
- FAO. (2020). *Análisis del mercado de las principales frutas tropicales. Panorama general de febrero de 2020*. Obtenido de [www.fao.org/3/ca9213es/ca9213es.pdf](http://www.fao.org/3/ca9213es/ca9213es.pdf)

- FAO, O. d. (2020). *Perspectivas para la producción y el comercio mundial de bananos y frutas tropicales 2019 – 2028*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ca7568es/ca7568es.pdf>.
- FARAH. (2021). FARAH. Récupéré sur <https://www.farah.com.tn/>
- Farías Nazel, P. (2007). *Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede*. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872007000100007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007&lng=es&tlng=es).
- FESEI, F. D. (2 de Enero de 2018). *LA ECONOMÍA DE TÚNEZ*. Obtenido de <https://fesei.org/ad/la-economia-de-tunez/>
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. (2020). *¿Por qué la población rural? Túnez* . Obtenido de <https://www.ifad.org/es/web/operations/country/id/tunisia>
- Frutas, N. y. (6 de Abril de 2017). *Cómo exportar fruta: Tipos de contenedores y documentos necesarios*. Obtenido de <https://naranjasyfrutas.com/blog/como-exportar-fruta-tipos-de-contenedores-documentos-necesarios>
- ftusa. (2021). *Les textes législatifs et réglementaires*. Récupéré sur <http://ftusanet.org/cadre-institutionnel/les-textes-legislatifs-et-reglementaires/>
- Fundeamal. (2020). *Tunez Legislacion laboral*. Obtenido de <http://fundeamal.org/tunez-legislacion/>
- Gibello Rael, J. A. (Marzo de 2015). *La Estrategia de Marketing Mix en el Ámbito Internacional. Revisión y Análisis*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/6610/retrieve>.
- GIBFECUADOR. (s/a). *Ministerio del Ambiente - Ecuador*. Obtenido de <https://www.gbif.org/es/publisher/c54097e6-0972-4acb-b849-eaeba29c917d>

- Gobierno de España. (s/a). *Emprender-Crear una empresa en Túnez*. Obtenido de <http://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/marruecos/trabajar/tunez/contenidos/CrearEmpresa.htm>
- Gómez, R., & Moya, J. (3 de Abril de 2020). *Túnez 2010-2020: Un antes y un después. Los desafíos de un país*. Obtenido de <https://atalayar.com/content/t%C3%BAnez-2010-2020-un-antes-y-un-despu%C3%A9s-los-desaf%C3%ADos-de-un-pa%C3%ADs>
- González, R. (Enero - Febrero de 2011). *Informacion Comercial Economica ICE. DIFERENTES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3637993>
- GrupaliaTransitos. (s/a). *INCOTERMS 2020*. Obtenido de <https://www.grupaliatransitos.com/utilidades/incoterms-para-comercio-internacional>
- Gualavisí, M. (Noviembre de 2014). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Elaboración de jugos y conservas de frutas*. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/contenido/paginas/boletin-de-analisis-sectorial-y-de-mipymes.41>.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. UN ENFOQUE INTEGRAL*. Ciudad de Mexico: Cenage Learning .
- Hofstede, I. (2020). *NATIONAL CULTURE*. Retrieved from <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- HUMMINGWORLDS. (s/a). *Distribución y Hábitat de los Colibríes*. Obtenido de <https://www.hummingworlds.com/es/distribucion-y-habitat-de-los-colibríes/>
- Iglesias, Y. (1 de Mayo de 2019). *La entrevista en profundidad*. Obtenido de <https://designthinking.gal/la-entrevista-en-profundidad/>

INIAP. (2020). *INIAP trabaja en el sector frutícola del país para fomentar producción sustentable*. Obtenido de <http://www.iniap.gob.ec/pruebav3/iniap-trabaja-en-el-sector-fruticola-del-pais-para-fomentar-produccion-sustentable/>

Institut National de la Consommation. (2014). *Présentation générale*. Récupéré sur <http://inc.nat.tn/fr/qui-sommes-nous>

Instituto Nacional de Estadística y Censos . (2020). *Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>

Intedya. (21 de Abril de 2020). *Certificación Ecuatoriana Ambiental -Punto Verde-, Beneficio Ambiental y Económico*. Obtenido de [https://quitometropolitana.intedya.com/formacion/actualidad.php?id=1109&id\\_categoria=\\_landing](https://quitometropolitana.intedya.com/formacion/actualidad.php?id=1109&id_categoria=_landing)

International Trade Center. (Octubre de 2020). *TRADE MAP*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7c081190%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7c081190%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1)

ITC, L. C. (s/a). *Guide des procédures d'importation et d'exportation TUNISIE*. Récupéré sur <https://euromed.tradehelpdesk.org/euromed/fr/market-access-info/customs-procedures-guides/download?reporter=788>.

Jimeno Bernal, J. (2020). *Analisis CAME*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Kleper, A. (29 de Junio de 2018). *International Trade Book ¿Qué es el comercio exterior y el comercio internacional?* Obtenido de <https://blog.intradebook.com/es/que-es-el-comercio-exterior-y-el-comercio-internacional/>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- La Hora. (1 de Septiembre de 2020). *Las exportaciones agroalimentarias serán nuestra ventaja competitiva en la próxima década*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1102326536/las-exportaciones-agroalimentarias-seran-nuestra-ventaja-competitiva-en-la-proxima-decada>
- LABIDI VIANDES. (2021). *LABIDI VIANDES*. Récupéré sur <https://www.facebook.com/labidi.viandes/>
- Leaders. (2019, Mayo 7). *Leaders*. Récupéré sur <https://www.leaders.com.tn/article/27065-la-tunisie-veut-conclure-un-accord-delibre-echange-avec-l-ensemble-economique-d-amerique-latine-mercosur>
- Lerna K, A., & Marquez C, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Ciudad de Mexico: Cengage Learning.
- Management, U. B. (25 de Agosto de 2015). *Modelos de negocio y ventajas del E-commerce*. Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/modelos-negocio-ventajas-del-e-commerce/>
- Marianne. (2021, Enero 11). *Dix ans après la révolution du Jasmin : "Aujourd'hui, la modernité tunisienne vacille"*. Récupéré sur <https://www.marianne.net/monde/dix-apres-la-revolution-du-jasmin-aujourd'hui-la-modernite-tunisienne-vacille>
- Martinez G, A., Ruiz M, C., & Escriva M, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Obtenido de [www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo](http://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo)
- MECALUXESMENA. (s/a). *Palet europeo (medidas y características)*. Obtenido de <https://www.mecalux.es/manual-almacen/palets/palet-europeo-medidas>

MEDIAPART. (2021, Enero 21). *Tunisie: Révolution du Jasmin, 10 ans après!* . Récupéré sur <https://blogs.mediapart.fr/p-maurel/blog/210121/tunisie-revolution-du-jasmin-10-ans-apres>

MERCURIO, E. (3 de Marzo de 2020). *Búsqueda de nuevos mercados internacionales*. Obtenido de ELMERCURIO: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/03/03/busqueda-de-nuevos-mercados-internacionales/>

Middle East Eye. (2021, Marzo 08). *Dix ans après la révolution tunisienne, les femmes toujours à la peine pour trouver leur place en politique*. Récupéré sur <https://www.middleeasteye.net/fr/reportages/tunisie-revolution-droits-femmes-politique-recul-lois-egalite>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s/a). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s/a). *Ecuador Digital*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/25693-2/>

Ministerio del Ambiente y del Agua. (4 de Enero de 2021). *Ecuador fortalece la economía circular en Municipios y comunidades del país*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-fortalece-la-economia-circular-en-municipios-y-comunidades-del-pais/>

Ministerio del Ambiente y del Agua. (s/a). *Huella Ecológica*. Obtenido de <http://huella-ecologica.ambiente.gob.ec/>

OCDE. (2015, Marzo). *Tunisie. OCDE*. Récupéré sur <https://www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/Tunisie-un-programme-de-reformes-a-l-appui-de-la-competitivite-et-de-la-croissance-inclusive.pdf>.

Ochoa, P. (s/a). *Las PyMEs y el Comercio Exterior: ¿Por qué es necesario un plan de exportación?*

Obtenido de <https://www.palermo.edu/economicas/cedex/pdf/cedexPymesyplandeexportacion.pdf>.

Organización Mundial del Comercio. (2020). *Glosario Basico: Los terminos de Comercio Internacional mas utilizados en la Organizacion Mundial de Comercio*. Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/6565/1/BVE18039757e.pdf>

OrienteNegocios. (18 de Diciembre de 2017). *Exportaciones en Ecuador*. Obtenido de <https://negocios.orienteseguros.com/exportaciones-en-ecuador/>

Osterwalder, A., & Pigneur. (Junio de 2011). *Generacion de Modelos de Negocios*. Obtenido de [www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

OTIC Tunisie. (2020, febrero 13). *Organisation Tunisienne pour Informer le Consommateur* .  
Récupéré sur <https://jamaity.org/association/organisation-tunisienne-pour-informer-le-consommateur/>

Palmieri, F. (Enero de 2019). *Comercio Internacional. Repensando las teorías del comercio internacional*. Obtenido de [https://www.cera.org.ar/new-site/descargarArchivo.php?idioma\\_code=es&contenido\\_id=4794](https://www.cera.org.ar/new-site/descargarArchivo.php?idioma_code=es&contenido_id=4794).

Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Analisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio de entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

PortalFruticola.com. (4 de Febrero de 2014). <https://www.portalfruticola.com/noticias/2014/02/04/ecuador-y-su-oferta-de-frutas-no-tradicionales/>. Obtenido de <https://www.portalfruticola.com/noticias/2014/02/04/ecuador-y-su-oferta-de-frutas-no-tradicionales/>



- Primicias. (2019). *Primicias. Cinco países los principales mercados de las frutas exóticas ecuatorianas*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/cinco-paises-los-principales-mercados-de-las-frutas-exoticas-ecuatorianas/>
- PRO ECUADOR. (2020). *Ley para el fomento productivo*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ley-fomento-productivo/>
- PRO ECUADOR. (2020). *Servicios al inversionista*. Obtenido de Servicios al inversionista
- PROCOLOMBIA. (Diciembre de 2014). *Logística de perecederos y cadena de frío en Colombia*. Obtenido de [https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann\\_ruta\\_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf](https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf).
- PROCOLOMBIA. (2019). *Herramientas y servicios para el exportador. Perfil logístico de exportación a Túnez*. Obtenido de <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-tunez>
- PROECUADOR. (7 de Junio de 2015). *Análisis Sectorial de Frutas Exóticas*. Obtenido de <https://issuu.com/pro-ecuador/docs/analisissectorialfrutas>
- PROECUADOR. (Enero de 2021). *Guía del Exportador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- Pursell, S. (2019). *Qué es el análisis FODA y cómo implementarlo en tu empresa*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- QuestionPro. (2020). *12 herramientas para investigación de mercados*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/herramientas-de-investigacion-de-mercados/>

Quiñones N, R. E. (2012). *MERCADOTECNIA INTERNACIONAL*. Viveros de Asís: RED TERCER MILENIO S.C.

Quiroga, F. (19 de Noviembre de 2019). *La Cadena de Valor*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/la-cadena-de-valor-concepto-elementos-y-ejemplos/>

Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>

Rodriguez G., M. (2017). *HERRAMIENTA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y MODOS DE ENTRADA: SEIS PREGUNTAS ESTRATÉGICAS*. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/10784/11961/2/Marianela\\_RodriguezGaviria\\_2017.pdf](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/10784/11961/2/Marianela_RodriguezGaviria_2017.pdf).

Saanouni, M. (2020, Noviembre 11). *Tunisie : Réduction du déficit commercial de 2 Milliards de dollars, fin octobre 2020*. Récupéré sur <https://www.aa.com.tr/fr/afrique/tunisie-r%C3%A9duction-du-d%C3%A9ficit-commercial-de-2-milliards-de-dollars-fin-octobre-2020/2040717>

Salvatierra, I. (2019). *Inacap*. Obtenido de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta\\_cartilla\\_congelacion.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cartilla_congelacion.pdf).

Santander Trade Market. (Septiembre de 2020). *Acuerdos internacionales y tramites aduaneros*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/tunez/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros>

Santander Trade Market. (Septiembre de 2020). *Trámites aduaneros en Túnez*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/tunez/tramites-aduaneros-importacion>

- Santander Trade Markets. (2020). *Cifras del comercio exterior en Túnez*. Obtenido de Santander Trade Markets: [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/tunez/cifras-comercio-exterior#classification\\_by\\_country](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/tunez/cifras-comercio-exterior#classification_by_country)
- Santander Trade Markets. (2020). *Economía en Túnez*. Obtenido de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/tunez/economia>
- Santander Trade Markets. (2020). *Túnez: Empaques y normas* . Obtenido de [https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/tunez/empaques-y-nomas?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=17](https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/tunez/empaques-y-nomas?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=17)
- SantanderTradeMarkets. (Septiembre de 2020). *Túnez: Política y economía*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/tunez/politica-y-economia>
- SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR. (Abril de 2017). *Para Exportar*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SITE DE CONFIANCE. (2018). *GARANTIES CONSOMMATEURS*. Récupéré sur <https://www.labeldeconfiance.tn/consommateurs/garanties-consommateur/>
- SOCIETE GENERAL IMPORT EXPORT. (2020). *Le marché tunisien : Consommateur*. Récupéré sur <https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/tunisie/marche-consommateur>
- Sol, E. (14 de Mayo de 2019). *Investigación de mercados internacionales para comenzar a exportar* . Obtenido de <https://www.elsol.com.ar/investigacion-de-mercados-internacionales-para-comenzar-a-exportar>
- Solistica. (15 de Febrero de 2019). *El plan de exportación y su importancia para la logística*. *Solistica*. Obtenido de <https://blog.solistica.com/el-plan-de-exportacion-y-su-importancia-para-la-logistica>

- Thompson, A., Peraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- TIBA. (2 de Enero de 2020). *Incoterms2020*. Obtenido de <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020?lang=es>
- Tunisie TradeNet. (2021, Enero). *NOTRE MISSION*. Récupéré sur <http://www.tradenet.com.tn/portal/page/notreMission>
- Videla, P. (s/a). *CADENA DE FRIO*. Obtenido de <https://logisticahub.wordpress.com/2015/07/29/cadena-de-frio/>
- Yauri, E. (6 de Marzo de 2019). *Inteligencia de mercado más allá de la investigación de mercado*. Obtenido de <https://emmake.com/investigacion-de-mercado/inteligencia-de-mercado-mas-alla-de-la-investigacion-de-mercado/>
- ZepolAlverresManagement. (s/a). *Constituir, formar o crear una empresa en Tunez*. Obtenido de <https://www.zepolalverres.com/tunez>

## Anexos

### **Anexo 1: Entrevista Ingeniera Rosa Berrich. Directora General de una empresa**

#### **Importadora, Distribuidora y Comercializadora de productos agroalimentarios en Túnez.**

##### **Preguntas de la entrevista**

1. ¿Qué actividades se especializa la compañía que usted dirige?
2. ¿En qué sectores se desarrolla?
3. ¿Qué productos congelados la empresa importa y cuáles son los países de origen?
4. ¿El mercado tunecino conoce las frutas tropicales como el mango, banano, piña, pitahaya, coco? ¿Y cuáles son su presentación?
5. ¿Existe en el mercado tunecino las frutas tropicales congeladas?
6. ¿Qué piensa usted de la posibilidad de propuesta al mercado tunecino frutas tropicales congeladas del Ecuador? ¿Qué presentación del producto aconseja usted como optima?
7. ¿Cómo conocedora de este mercado, a qué población y mercado considera usted que irían dirigidos estos productos?
8. ¿Ingresar al mercado tunecino es fácil? ¿Qué barreras y exigencias podemos encontrar para entrar a este mercado? ¿En lo que se refiere a los Incoterms, seguros, certificados fitosanitarios, medios de pagos existe un ente oficial que los determina?
9. ¿Cómo le parece la idea de exportar el producto desde Ecuador en fundas la vacío para ser acondicionado en Túnez?
10. ¿Qué consejos daría usted tomando en consideración su trayectoria y experiencia en el mercado tunecino?

### **Desarrollo de la entrevista**

1. Estamos especializados en la importación, almacenamiento y distribución de productos alimenticios carnes, pescados, vegetales congelados.

2. Esencialmente suministramos los hoteles, restaurantes y supermercados en todas las regiones de Túnez. El turismo en Túnez representa casi el 14 % del PIB, es uno de los sectores más importantes de la economía del país. Por otro lado, la implantación de supermercados tipo Carrefour ha permitido de ir poco a poco cambiando las costumbres culinarias del tunecino, que no estaban acostumbrados a consumir productos congelados o preparados.

3. Comenzamos con la carne vacuna congelada, pero la variedad de productos se ha ido desarrollando siguiendo las necesidades del mercado y las diferentes oportunidades de ofertas que se presentan en el mercado internacional. Así se fueron incrementando productos como carne de cordero, menudencias (hígado, riñón) vacuno y ovino, pollo, filetes de pescado, verduras y papas pre-fritas congeladas. Además, para el sector de los supermercados y la restauración rápida se distribuye verduras, papas fritas congeladas y productos preparados a base de pollo, carne o pescado, importados esencialmente de Europa. Importamos de diversos países: Francia, Bélgica, España, Brasil, Australia

4. Se conoce ciertas frutas tropicales importadas frescas como el banano. Las otras frutas únicamente en jugos como la piña, mango, fruta de la pasión «Maracuyá».

5. No, pienso que sería algo nuevo en el mercado tunecino

6. Túnez es un mercado aún virgen con muchas posibilidades para la introducir nuevos productos que faciliten el cotidiano culinario ya que un gran porcentaje de la mujer trabaja. Creo que la mejor presentación sería la pulpa de fruta que puede ser utilizada en muchos sectores.

7. Al consumo directo a través los supermercados y al sector de restauración de hoteles y repostería.

8. En Túnez oficialmente la importación es libre porque ha firmado acuerdos con la OMC, pero en la realidad existen barreras en forma de impuestos a la importación que pueden llegar a ser muy altas para productos considerados como “no vital no necesario”, la tarifa de impuesto es determinada de común acuerdo por decreto entre el ministerio de finanzas y el ministerio de comercio. El pago anticipado está prohibido. El medio de pago más usado es por letra de crédito. Las exigencias sanitarias son las mismas que las de la comunidad europea «certificados fitosanitarios, de non radioactividad y de no presencia de productos nocivos o prohibidos por su toxicidad». Con respecto a los productos destinados al mercado de consumo directo, es obligatorio etiquetas en dos idiomas además del país de origen el árabe y el francés. Además, cuando se trata de un producto nuevo es necesario presentar con anticipación por aprobación del ministerio de tutela una muestra de producto acompañado de la ficha técnica de cada producto. Por los INCOTERMS, el más utilizado dos para transporte marítimo es CFR, la ley del país exige que el seguro debe ser siempre pagado por el importador en Túnez.

9. Pienso que la opción del producto “al granel” es muy buena porque optimizan espacio en el contenedor. Además, se podría ver la opción de presentarlo en la Aduana Tunecina como producto semielaborado, con posibilidad de revisión de los aranceles de entrada al país.

10. Realizar un estudio de mercado incluyendo preselección de productos «frutas», tarifas de impuestos para cálculo de precio de reventa, tipo de embase o embalaje según la destinación final del producto. Para ingresar productos nuevos al mercado es importante hacer muchas operaciones de promoción hacia el público y los clientes potenciales que permitirán que los conozcan. Las pulpas congeladas es un producto nuevo en el mercado objetivo, considero que hay potencial para este. En la venta de productos semejantes se puede obtener incrementos de ventas anuales de 8 a 10%. Es importante el precio de venta, por supuesto.

## Anexo 2: Página Web Oficial PRO ECUADOR. Estudio de mercado África de Norte y África Subsahariana

<https://www.proecuador.gob.ec/estudio-de-africa-del-norte-y-africa-subsahariana/>



INVERSIONISTAS EXPORTADORES NOSOTROS DIRECTORIOS SIL TRANSPARENCIA BIOSEGURIDAD

### Estudio de África del Norte y África Subsahariana

Inicio / Estudio De Mercado / Tipos De Documentos / Continentes / Africa / Estudio De Africa Del Norte Y Africa Subsahariana



### ÁFRICA DEL NORTE Y ÁFRICA SUBSAHARIANA



MINISTERIO DE PRODUCCIÓN,  
COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA



### Anexo 3: Página Web Oficial PRO ECUADOR. Servicios al Exportador

<https://www.proecuador.gob.ec/servicios-al-exportador/>

**Servicios al exportador**

**Asesoría al emprendedor y exportador**

Información general e interactivo sobre el acceso a mercados internacionales y los requisitos de exportación.

**Programas y Proyectos**

Asistencia técnica para la realización de los servicios exportables de los emprendedores.

**Formación y capacitación técnica**

Perfeccionamiento de conocimientos y habilidades a través de cursos de capacitación empresarial y gestión empresarial.

**Fomento y promoción de comercio justo y sustentable**

Asistencia técnica y promoción de productos internacionales enfocados en sectores de la economía popular y solidaria.

## Anexo 4: Página Web Oficial PRO ECUADOR. Inversiones en Ecuador

<https://www.proecuador.gob.ec/inversiones-4-2/>



### ¿Interesado en Ecuador?

La economía ecuatoriana se encuentra entre los países con mejor desempeño económico de Latinoamérica, con un crecimiento en un promedio de 7,3% por año del 2007 al 2017. Recientes inversiones en el país muestran la confianza de inversionistas extranjeros y las grandes oportunidades que ofrece Ecuador.

- ▶ Tratamiento no discriminatorio para inversionistas extranjeros
- ▶ Libertad de producción y comercialización de bienes y servicios
- ▶ Libre movimiento de capital
- ▶ Libre Mercado
- ▶ Estructura simplificada para aprobación de inversiones a través del Comité Estratégico de Promoción y Atracción de Inversiones CEPAI presidido por el Sr. Lenín Moreno, Presidente de la República del Ecuador
- ▶ Libertad para acceder a créditos externos e internos
- ▶ Desarrollo y libertad de acceso al mercado de valores
- ▶ Contratos de Inversión a través del cual se obtiene acceso a incentivos y estabilidad.
- ▶ Transparencia en procesos contractuales y de licitaciones
- ▶ Ecuador garantiza seguridad y libertad de movilidad
- ▶ Garantía de la propiedad privada

## Anexo 5: Página Web Oficial SRI. Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal

<https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>

The screenshot shows the official website of the Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI). The header features the SRI logo with the slogan "sembramos Futuro" and a navigation menu for "LEY ORGÁNICA FOMENTO PRODUCTIVO". The main content area is titled "Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal". It displays five key areas of focus, each with a corresponding icon:

- Fortalecimiento de Mipymes** (Strengthening of Micro, Small and Medium Enterprises)
- Incentivos para la atracción de inversiones** (Incentives for investment attraction)
- Reformas que promueven un marco jurídico claro** (Reforms that promote a clear legal framework)
- Remisión de intereses, multas y recargos** (Waiver of interest, fines and surcharges)
- Reformas enfocadas en el desarrollo** (Reforms focused on development)

Below these, there are two additional icons: a red one with a plus sign and a green one with a minus sign. The section is titled "IMPORTANCIA DE LA LEY" (Importance of the Law) and contains the following text:

La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal propone un plan de estabilidad económica a largo plazo, así también plantea incentivos para atraer nuevas inversiones al país, tanto internas como externas, fomentando el empleo y dinamizando la producción y la economía.

## Anexo 6: Página Web Oficial de la Agencia para la Promoción de la Industria y la Innovación en Túnez. (API). Constitución Legal de Empresas.

<http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?mcat=16&mrub=186&msrub=269>

The screenshot displays the official website of the Agency for the Promotion of Industry and Innovation in Tunisia (API). The page is titled "PORTAIL DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE" and features a navigation menu with categories such as "ACCUEIL", "INCITATIONS ET AVANTAGES", "CREATION D'ENTREPRISES", "INFORMATION INDUSTRIELLES", "ETUDES ET MONOGRAPHIES", "INNOVATION", and "SERVICES EN LIGNE".

The main content area is titled "Constitution juridique des sociétés" and lists several links for users to explore:

- ✓ [Constitution + d'une société de COMMERCE SARL /SUARL](#)
- ✓ [Constitution + d'une société Industrie,Service & Autres SARL /SUARL](#)
- ✓ [Constitution + d'une entreprise individuelle](#)
- ✓ [Documents utiles à la création d'entreprise](#)

Below this list, a section titled "Quelles sont les étapes de création d'une entreprise ?" provides a detailed guide:

**Important : Avant de procéder à la création de votre entreprise ; Merci d'accomplir les étapes 1 et 2**

**Étape 1 : Service en ligne**  
**Réservation en ligne de la raison ou le nom commercial**  
 Demande de certificat de réservation: [www.registre-entreprises.tn](http://www.registre-entreprises.tn)

**Étape 2 : Service en ligne et par dépôt direct**  
**Attestation de dépôt de déclaration par dépôt direct ou en ligne**  
 Demande de dépôt de déclaration : [www.tunisieindustrie.nat.tn](http://www.tunisieindustrie.nat.tn)  
 Non applicable pour les sociétés de commerce, optionnel pour les sociétés de services et industries  
 \*Attestation ADO ouverte droit aux INCUBATEURS au vu des dispositions prévues par la loi n° 2016-71 DU 30/04/2016

**Étape 3 : Service en ligne**  
**Examen de recevabilité de dossier et prise de rendez-vous**  
**Constitution juridique entreprise ou société**  
 Liste des documents à fournir: [www.tunisieindustrie.nat.tn](http://www.tunisieindustrie.nat.tn)  
 Constitution juridiques des sociétés - Service d'examen de recevabilité et prise de rendez-vous en ligne: [www.tunisieindustrie.nat.tn](http://www.tunisieindustrie.nat.tn)

On the right side of the page, there is a sidebar menu under "Création d'entreprises" which includes:

- Idees de projets
- Structures d'appui à la création
- Déclaration d'un projet en ligne
- Constitution juridiques des sociétés
- Examen de recevabilité en ligne
- Gûchet Unique
  - Présentation
  - Déclaration des attestations de dépôt de
- déclaration
  - Constitution juridique des sociétés
  - Autres types de prestations
  - Assistance et information
- Pépinière d'entreprises
- Centres Techniques
- Les Technopoles en Tunisie
- Enterprise Europe Network - EEN

Anexo 7: Página Web Oficial la Agencia de Promoción de la inversión Exterior “FIPA-Tunisia”

[http://www.investintunisia.tn/Fr/accueil\\_46\\_33](http://www.investintunisia.tn/Fr/accueil_46_33)

**INVEST IN TUNISIA**

FOUNDER LA TUNISIE | SECTEURS PREFERES | OU INVESTIR? | DEVELOPPER VOTRE PROJET | SOURCES STORES

**NOUVELLE TUNISIE, UNE MODERNITE BIEN ANCRÉE**

**NOUVELLE TUNISIE, UN CLIMAT D'AFFAIRES FAVORABLE**

**NOUVELLE TUNISIE, UN VIVIER DE TALENTS ET UN D'ŒUVRE QUALIFIÉE**

**NOUVELLE TUNISIE, UN SITE D'INVESTISSEMENT ATTRACTIF**

**VIDÉO PROMOTIONNELLE VISITE GUIDÉE >>**

**ACTUALITÉS**

**EXPLORER LA TUNISIE**

**COMPARER LA TUNISIE**

**FIPA VOUS ASSISTE EN TUNISIE**


**VOTRE ESPACE PRESSE**

**PUBLICATIONS**


**ELI DRYT CHOSE LA TUNISIE**

**ACCÈS AUX DOCUMENTS ADMINISTRATIFS**

### Anexo 8: Lista de Documentos para la Creación de una Empresa Comercial tipo Sarl (Sociedad de Responsabilidad Limita)

SYSTÈME DE MANAGEMENT QUALITÉ				
 <b>APII</b>	<b>LISTE DES DOCUMENTS A FOURNIR</b>			Code : C03
	<b>Constitution + d'une société de COMMERCE</b>			Version : 01
	<b>SARL/SUARL</b>			PAGE : 1 sur 2
Nbr de copies	PIECES A FOURNIR	VALIDITE	OBSERVATIONS	Précisions
02	Numéro du certificat de réservation de la raison sociale délivré par le Centre National du Registre des Entreprises	6 MOIS	Document consultable en ligne par l'interlocuteur APII	Formulaires disponibles sur les sites du RNE <a href="http://www.registre-entreprises.tn">www.registre-entreprises.tn</a> ou de l'APII <a href="http://www.tunisieindustrie.nat.tn">www.tunisieindustrie.nat.tn</a>
01	Formulaire de la déclaration du bénéficiaire effectif		Signé par le représentant légal de la société	
01	Imprimé de la demande d'immatriculation au RNE		Dûment remplis obligatoirement en arabe et en français et traité par ordinateur	
01	Liste des associés bien remplis		Dûment remplis	
10	Statuts de la société originaux signés par les associés et par le gérant	1 MOIS	Dans le cas d'un associé personne morale signature du représentant légal et cachet de la société Pénalité de retard selon les dispositions de l'article 51 et 63 de la loi 52-2018 du 29/10/2018 si date du statut dépasse 1 mois.	Modèle de statut disponible à titre indicatif sur le site <a href="http://www.tunisieindustrie.nat.tn">www.tunisieindustrie.nat.tn</a>
01	Extrait de naissance	3 MOIS		Pour l'affiliation à la CNSS
01	formulaire d'affiliation à la CNSS (RNS)		Signé par le représentant légal de la société (gérant)	Formulaires disponibles sur le site de l'APII <a href="http://www.tunisieindustrie.nat.tn">www.tunisieindustrie.nat.tn</a> Applicables uniquement pour les créations de sociétés établies au niveau du siège de l'APII et au cas où il y'en au moment de la création .
01	formulaire d'affiliation à la CNSS (Salariés)			
01	formulaire de déclaration d'établissement (Inspection de travail)			
04	Rapports originaux du commissaire aux apports en cas d'apport en nature au capital		Si la valeur de chaque apport ne dépasse pas la somme de trois mille dinars, les associés peuvent décider, à la majorité des voix, de ne pas recourir à un commissaire aux apports.	
05	PV originaux de nomination du/ou des gérants au cas où les statuts ne le précisent pas			
05	Pièce d'identité du représentant légal de la société		CIN pour les tunisiens Passeport et/ou carte séjour pour les étrangers	
02	Pièce d'identité de chaque associé	3 MOIS	- Extrait du registre national de l'entreprise du pays d'origine pour les associés personnes morales avec cachet et signature du gérant sur le statut. - Extrait de naissance pour les mineurs dont le représentant légal doit être parmi les associés ou les gérants.	

### Anexo 8: Lista de Documentos para la Creación de una Empresa Comercial tipo Sarl (Sociedad de Responsabilidad Limita)

SYSTÈME DE MANAGEMENT QUALITÉ				
 <b>APII</b>		<b>LISTE DES DOCUMENTS A FOURNIR</b>		Code : C03
		<b>Constitution + d'une société de COMMERCE</b>		Version : 01
		<b>SARL/SUARL</b>		PAGE : 2 sur 2
Nbre de copies	PIECES A FOURNIR	VALIDITE	OBSERVATIONS	Précisions
03	Pièce justificative du siège social		Contrat de location ou attestation de domiciliation accompagnée du contrat de location initiale du domiciliataire qui doit être patenté	-Le contrat doit être obligatoirement enregistré au préalable ; - Le contrat du domiciliataire ne doit pas porter une mention interdisant la domiciliation ou autre exploitation ; - Les adresses mentionnées sur les documents présentés doivent être conformes sinon un certificat de conformité d'adresse délivré par la municipalité territorialement compétente est exigé ; -L'identifiant fiscal doit figurer sur l'attestation de domiciliation délivrée par une personne morale (cachet et signature exigés).
03	Copie légalisée de la procuration		Mandat au cas où le déposant est autre que le représentant légal de la société accompagné de 03 copies de sa pièce d'identité	
03	Carte de séjour des associés étrangers dans le cas d'une société commerciale,		<b>Si le gérant est étranger</b> 03 copies de la carte de commerçant dans le cas où le taux de participation étrangère dépasse 49% du capital de la société commerciale <b>Ou bien</b> 03 copies de l'autorisation du Ministère de Commerce pour les pays du Maghreb Arabe et autorisation de la Banque Centrale pour les autres pays	
05	L'approbation des services concernés pour le cas des projets soumis à autorisation préalable, cahiers de charges ou agréments.		6 copies du cahier de charge dans le cas d'une agence de voyage ou activité touristique	
06	Autorisation du conseil de l'ordre de la profession pour les gérants soumis à l'inscription à un conseil de l'ordre			
<b>Frais de constitution</b>		150 DT Frais d'enregistrements des statuts 50 DT Frais d'immatriculation au registre national des entreprises +2 DT Frais de la poste 10 DT Pour chaque extrait du registre national des entreprises +2 DT Frais de la poste 13 DT Frais du cachet		
<b>NB :</b> La délivrance du cachet de l'entreprise et de l'affiliation à la CNSS sont obligatoires				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ces frais ne comprennent pas le montant d'enregistrement du PV de nomination du gérant, de l'enregistrement du contrat si nécessaire et du rapport du commissaire aux apports.</li> </ul>				

## Anexo 9: Balanza Comercial Total por Continente y País

## BALANZA COMERCIAL TOTAL POR CONTINENTE Y PAÍS

Valores FOB en millones de USD

Ene – Oct 2020 / Ene – Oct 2019

BANCO CENTRAL  
DEL ECUADOR

	Enero - Octubre 2019					Enero - Octubre 2020				
	Exportaciones		Importaciones		Balanza Comercial	Exportaciones		Importaciones		Balanza Comercial
	FOB	Part. FOB (%)	FOB	Part. FOB (%)	FOB	FOB	Part. FOB (%)	FOB	Part. FOB (%)	FOB
<b>Totales</b>	<b>18,431.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>18,205.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>225.3</b>	<b>16,458.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>13,770.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,688.1</b>
<b>AMÉRICA</b>	<b>10,989.9</b>	<b>59.6%</b>	<b>10,519.2</b>	<b>57.8%</b>	<b>470.7</b>	<b>8,270.1</b>	<b>50.2%</b>	<b>7,827.3</b>	<b>56.8%</b>	<b>442.8</b>
EEUU (1)	5,530.9	50.3%	4,306.9	40.9%	1,224.0	3,992.8	48.3%	3,436.5	43.9%	556.3
PANAMÁ	1,010.2	14.7%	1,385.2	13.2%	225.0	1,961.7	23.7%	492.2	6.3%	1,469.6
COLOMBIA	701.4	6.4%	1,516.8	14.4%	-815.4	656.4	7.9%	1,205.0	15.4%	-548.6
CHILE	1,297.2	11.8%	415.7	4.0%	881.5	637.0	7.7%	385.9	4.9%	251.1
PERÚ	872.1	7.9%	682.3	6.5%	189.8	302.0	3.7%	526.5	6.7%	-224.5
ARGENTINA	155.7	1.4%	203.3	1.9%	-47.6	170.3	2.1%	216.6	2.8%	-46.3
CANADÁ	64.2	0.6%	243.4	2.3%	-179.2	93.0	1.1%	216.4	2.8%	-123.4
MÉXICO	100.5	0.9%	570.3	5.4%	-469.9	75.6	0.9%	425.2	5.4%	-349.6
REP. DOMINICANA	58.1	0.5%	13.3	0.1%	44.8	72.8	0.9%	13.6	0.2%	59.2
BRASIL	74.1	0.7%	742.6	7.1%	-668.6	70.1	0.8%	506.0	6.5%	-435.9
BAHAMAS	1.7	0.0%	0.2	0.0%	1.5	39.2	0.5%	13.4	0.2%	25.8
COSTA RICA	24.3	0.2%	35.8	0.3%	-11.5	29.5	0.4%	33.5	0.4%	-4.1
Otros	499.6	4.5%	403.4	3.8%	96.3	163.4	2.0%	356.3	4.6%	-192.9
<b>EUROPA</b>	<b>3,413.6</b>	<b>18.5%</b>	<b>2,610.2</b>	<b>14.3%</b>	<b>803.4</b>	<b>3,877.4</b>	<b>23.6%</b>	<b>2,057.4</b>	<b>14.9%</b>	<b>1,820.0</b>
RUSIA	715.5	21.0%	187.5	7.2%	528.1	750.3	19.4%	62.7	4.0%	687.6
ESPAÑA	545.0	16.0%	554.6	21.2%	-9.6	467.3	12.1%	375.0	18.3%	91.3
ITALIA	407.3	11.9%	210.2	8.1%	197.1	444.3	11.5%	157.3	7.6%	287.0
PAÍSES BAJOS	460.4	13.5%	370.6	14.2%	89.8	448.4	11.6%	285.7	13.9%	162.6
ALEMANIA	272.4	8.0%	385.5	14.8%	-113.1	333.3	8.6%	370.7	18.0%	-37.3
FRANCIA	231.6	6.8%	134.8	5.2%	96.8	233.8	6.0%	85.4	4.1%	148.4
BÉLGICA	148.0	4.3%	315.9	12.1%	-167.9	181.2	4.7%	237.8	11.0%	-56.6
REINO UNIDO	136.6	4.0%	80.8	3.1%	55.9	187.2	4.8%	115.6	5.0%	71.7
FINLANDIA	8.7	0.3%	19.3	0.7%	-10.6	167.4	4.3%	23.4	1.1%	144.0
UCRANIA	70.1	2.1%	5.9	0.2%	64.1	80.9	2.1%	6.1	0.3%	74.8
SUIZA	11.2	0.3%	72.1	2.8%	-60.9	80.1	2.1%	70.5	3.4%	9.7
GRECIA	85.3	2.5%	5.2	0.2%	80.2	71.7	1.8%	10.7	0.5%	61.0
Otros	321.3	9.4%	267.9	10.3%	53.5	431.3	11.1%	235.4	11.4%	195.9
<b>ASIA</b>	<b>3,862.1</b>	<b>21.0%</b>	<b>4,816.2</b>	<b>26.5%</b>	<b>-954.1</b>	<b>4,081.7</b>	<b>24.8%</b>	<b>3,658.7</b>	<b>26.6%</b>	<b>423.0</b>
CHINA	2,263.1	58.6%	2,880.9	59.8%	-617.8	2,593.4	63.5%	2,399.4	65.0%	194.0
TURQUÍA	197.9	5.1%	50.2	1.0%	147.7	267.1	6.5%	36.9	1.0%	230.2
JAPÓN	262.9	6.8%	414.9	8.6%	-152.0	270.9	6.6%	247.1	6.8%	23.8
INDIA	123.8	3.2%	255.8	5.3%	-132.0	143.1	3.5%	162.9	4.5%	-19.7
INDONESIA	106.6	2.8%	53.0	1.1%	53.5	141.6	3.5%	45.5	1.2%	96.1
MALASIA	60.1	1.6%	27.5	0.6%	32.5	127.1	3.1%	21.2	0.6%	105.9
ARABIA SAUDITA	87.6	2.3%	15.4	0.3%	72.3	90.1	2.4%	9.0	0.2%	81.1
COREA DEL SUR	138.8	3.6%	455.5	9.5%	-316.8	71.1	1.7%	227.6	6.2%	-156.4
EMIRATOS Á. U	47.7	1.2%	10.3	0.2%	37.4	71.9	1.8%	9.2	0.3%	62.7
IRAQ	51.2	1.3%	0.0	0.0%	51.2	59.4	1.5%	0.0	0.0%	59.4
HONG KONG	39.7	1.0%	135.5	2.8%	-95.8	39.0	1.0%	93.7	2.6%	-54.7
GEORGIA	25.3	0.7%	0.1	0.0%	25.2	29.5	0.7%	2.2	0.1%	27.3
Otros	457.6	11.8%	517.1	10.7%	-59.5	168.4	4.1%	404.0	11.0%	-235.7

(1) Incluye Puerto Rico.



Fuente: BCE

12



## Anexo 9: Balanza Comercial Total por Continente y País

## BALANZA COMERCIAL TOTAL POR CONTINENTE Y PAÍS

Valores FOB en millones de USD  
Ene - Oct 2020 / Ene - Oct 2019



	Enero - Octubre 2019					Enero - Octubre 2020				
	Exportaciones		Importaciones		Balanza Comercial	Exportaciones		Importaciones		Balanza Comercial
	FOB	Part. FOB (%)	FOB	Part. FOB (%)	FOB	FOB	Part. FOB (%)	FOB	Part. FOB (%)	FOB
<b>AFRICA</b>	<b>118.7</b>	<b>0.6%</b>	<b>44.8</b>	<b>0.2%</b>	<b>73.9</b>	<b>175.9</b>	<b>1.1%</b>	<b>15.5</b>	<b>0.1%</b>	<b>160.3</b>
ARGELIA	75.1	63.2%	0.0	0.0%	75.1	97.0	55.2%	0.0	0.0%	97.0
COSTA DE MARFIL	2.2	1.9%	6.5	14.5%	-4.3	22.0	12.5%	1.7	11.0%	20.2
MARRUECOS	12.2	10.3%	1.9	4.2%	10.4	19.4	11.0%	0.0	0.0%	19.4
TÚNEZ	12.0	10.1%	5.4	12.0%	6.6	15.8	9.0%	5.1	32.7%	10.7
SUDÁFRICA	6.6	5.6%	5.4	12.0%	1.2	6.6	3.7%	2.7	17.1%	3.9
EGIPTO	2.9	2.5%	4.9	10.9%	-2.0	5.7	3.2%	1.9	12.0%	3.8
LIBIA	6.1	5.2%	0.0	0.0%	6.1	3.6	2.1%	0.0	0.0%	3.6
KENYA	0.1	0.1%	0.4	0.9%	-0.3	1.9	1.1%	0.5	2.9%	1.5
NIGERIA	0.3	0.3%	0.0	0.0%	0.3	1.1	0.6%	0.0	0.0%	1.1
GHANA	0.3	0.3%	0.0	0.0%	0.3	0.9	0.5%	0.0	0.0%	0.9
SEYCHELLES	0.0	0.0%	4.8	10.7%	-4.8	0.5	0.3%	2.4	15.3%	-1.9
TOGO	0.0	0.0%	12.7	28.3%	-12.7	0.6	0.3%	0.0	0.0%	0.6
Otros	0.7	0.6%	2.9	6.4%	-2.1	0.8	0.5%	1.4	9.1%	-0.6
<b>OCEANÍA</b>	<b>43.8</b>	<b>0.2%</b>	<b>17.4</b>	<b>0.1%</b>	<b>26.5</b>	<b>46.8</b>	<b>0.3%</b>	<b>12.6</b>	<b>0.1%</b>	<b>34.3</b>
NUEVA ZELANDIA	29.7	67.7%	5.4	31.2%	24.3	27.9	59.7%	2.0	16.1%	25.9
AUSTRALIA	11.8	26.9%	7.6	43.7%	4.2	10.7	22.9%	6.8	54.0%	3.9
GUAM	0.1	0.2%	0.0	0.1%	0.1	8.0	17.0%	0.0	0.1%	8.0
SAMOA AMERICANA	0.0	0.0%	2.1	11.8%	-2.1	0.1	0.3%	1.2	9.8%	-1.1
MAYOTE	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0	0.1%	0.0	0.0%	0.0
POLINESIA FRANCESA	0.0	0.1%	0.0	0.1%	0.0	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0
NUEVA CALEDONIA	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0
Otros	2.3	5.1%	2.3	13.1%	0.0	0.0	0.0%	2.5	20.0%	-2.5
<b>OTROS</b>	<b>3.1</b>	<b>0.0%</b>	<b>69.0</b>	<b>0.4%</b>	<b>-65.9</b>	<b>6.4</b>	<b>0.0%</b>	<b>51.9</b>	<b>0.4%</b>	<b>-45.5</b>
Países no determinados	3.1	100.0%	69.0	100.0%	-65.9	6.4	100.0%	51.9	100.0%	-45.5
<i>Tráfico internacional y correos rápidos</i>			<b>129.2</b>	<b>0.7%</b>	<b>-129.2</b>			<b>146.7</b>	<b>1.1%</b>	<b>-146.7</b>

Nota. El BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico del comercio internacional de mercancías, a partir de la publicación IEM N°1942, ha incluido las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuyos países de procedencia de los bienes están en proceso de identificación.



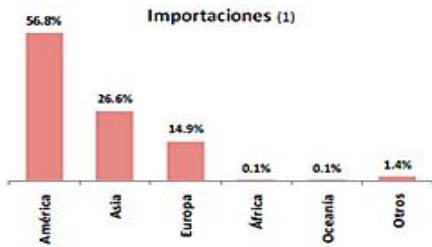
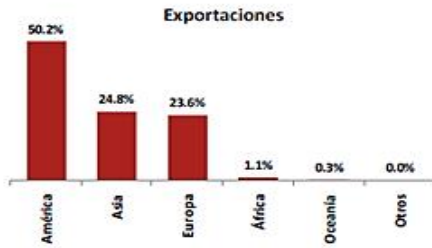
Fuente: BCE

13

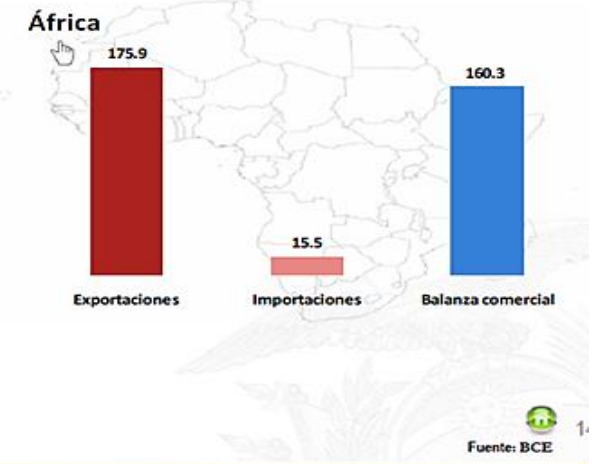
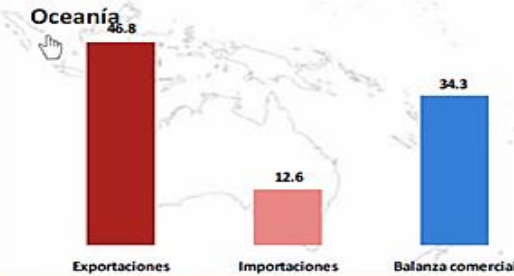
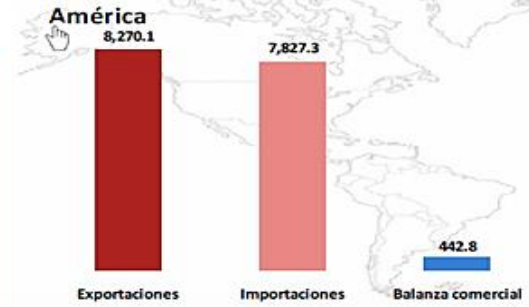
Anexo 10: Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial – Por Continente

EXPORTACIONES, IMPORTACIONES Y BALANZA COMERCIAL - POR CONTINENTE

Valores FOB en millones de USD / Ene – Oct 2020



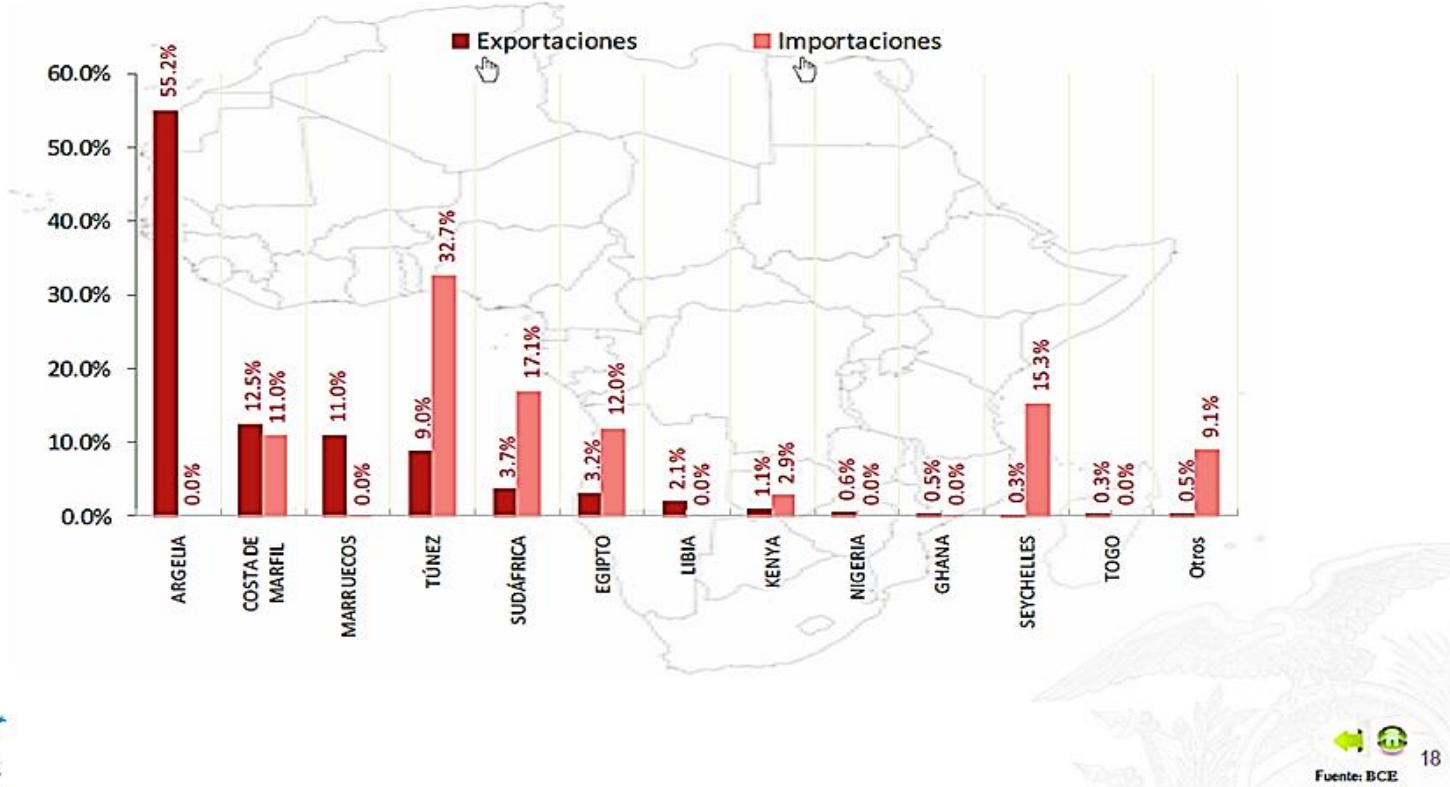
(1) En Otros, incluye las importaciones por Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos.



Fuente: BCE

### Anexo 11: Exportaciones e Importaciones África, incluyendo países del Magreb

ÁFRICA  
EXPORTACIONES E IMPORTACIONES  
Participación porcentual de los principales países / Ene – Oct 2020



## Anexo 12: Ficha de Presentación del Producto aplicada para las entrevistas de las especialistas tunecinas

### **Características del producto: Pulpa de frutas tropicales / exóticas congelada**

Sin colorantes, sin aromas ni azúcar añadidos.

Tiempo de conservación un año en el congelador.

Rápida preparación

¡Resultado final a la fruta fresca en color, gustos y beneficios!

Sectores de utilización: restaurantes, cafés, hoteles, pastelería en el hogar.

Utilizado en la preparación de: jugos de frutas vitaminados, *smoothies*, *milk shake*, cocteles, postres, *coulis*.

Frutas propuestas por el momento: piña, mango, coco, aguacate.

Ver fotos adjuntas como referencia de la presentación de los productos.

### ***Caractéristiques des produits : Pulpe de fruits tropicaux/exotiques congelées***

*Pas de colorants, pas d'arômes ni de sucre ajouté.*

*Durée de conservation 1 an au congélateur*

*préparation rapide*

*résultat final fidèle au fruit fraîche, couleur, goût, et bienfaits !*

*Secteurs d'utilisation : les restaurants, les cafés, les hôtels, les pâtisseries, à la maison.*

*Utilisé dans la préparation de: jus de fruits vitaminés, smoothies milk shake, cocktails des desserts des coulis, compotes sorbets glaces, etc.*

*fruits proposés pour le moment: ananas, papaye, mangue, noix de coco.*



**Anexo 13: Entrevista Ingeniera Nejla Laama Chaabi. Responsable de compras de productos congelados de Carrefour Tunisie**

**Preguntas de la entrevista / Questions d'entretien**

1. ¿Con su trayectoria en el departamento de compras de Carrefour Túnez, podría indicar si en sus almacenes ofrecen a sus clientes algún tipo de fruta tropical / exótica como el banano, ananás, mango, papaya, coco, maracuyá, pitahaya etc. y cómo son presentados, frescos, congelados, jugos, etc.?

*Compte tenu de votre trajectoire dans le service achats de Carrefour Tunisie, vous pourriez indiquer si vos magasins proposent à leurs clients des fruits tropicaux / exotiques tels que banane, ananas, mangue, papaye, noix de coco, fruit de la passion, pitahaya etc. et comment sont-ils présentés, frais, surgelés, pressés, etc.?*

2. ¿Cómo vería usted la posibilidad de ofrecer al mercado tunecino frutas tropicales o exóticas congeladas en pedazos o en pulpas de Ecuador, al igual que se realiza desde hace algún tiempo en Europa?

*Selon votre expérience, des fruits tropicaux ou exotiques en présentation surgelés ont-ils été proposés sur le marché tunisien?*

3. ¿Cómo vería usted la posibilidad de ofrecer al mercado tunecino frutas tropicales o exóticas congeladas en pedazos o en pulpas de Ecuador, al igual que se realiza desde hace algún tiempo en Europa?

*Comment verriez-vous la possibilité d'offrir au marché tunisien des fruits tropicaux ou exotiques surgelés en morceaux ou en pulpes d'Equateur, comme cela se fait depuis un certain temps en Europe?*

4. ¿Piensa usted que el consumidor tunecino le gustaría tener esta gama de productos en perchas?

*Pensez-vous que le consommateur tunisien aimerait avoir cette gamme de produits sur le marché?*

5. ¿Qué calibres y presentaciones usted piensa que son las mejores propuestas?

*Selon vous, quels calibres et présentations sont les meilleures propositions?*

6. Finalmente ¿Qué consejos nos daría usted tomando en consideración su experiencia en relación a las hábitos de compras de los tunecinos?

*Enfin, quels conseils nous donneriez-vous compte tenu de votre expérience par rapport aux habitudes d'achat des Tunisiens?*

### **Desarrollo de la entrevista / Développement de l'entretien**

1. Los productos exóticos están presentes para los clientes más bien en fresco y no en congelado, tales como banana, piña, kiwi, mango, aguacate. Pero no en todas las épocas del año.

*Les produits exotiques sont présentés au client en état frais plutôt que surgelés telle que : banane, ananas, kiwi, mangue, avocat. Mais pas toutes les périodes de l'année.*

2. No exóticos, arándanos marca Carrefour

*Pas exotiques, myrtille pour Carrefour.*

3. En Carrefour nos dirigimos a las amas de casa que prefieren en pedazos.

*À Carrefour on s'adresse au ménage qui préfère en morceaux.*

4. Yo pienso que es necesario hacer un esfuerzo para el mercado tunecino y fijar el objetivo.

*Je pense qu'il faut faire un effort pour le marché tunisien et définir la cible.*

5. Pienso que hay que fijar el objetivo: ama de casa, los profesionales y la utilidad.

Considero que 250g – 500g – 1kg son los

*Je pensé qu'il faut définir la cible ménage, les professionnels et l'utilité. Je pense que 250g – 500g et 1kg sont les meilleurs.*

6. Yo veo que el mercado tunecino no es un gran mercado para las frutas exóticas congeladas, creo que los más interesados en primer lugar son los pasteleros. Las frutas exóticas y tropicales no están en nuestras costumbres (excepto banana, kiwi) pero el mercado fresco se está desarrollando, entonces hay que trabajar mucho en la gama de congelados.

*Je vois que le marché tunisien n'est pas un grand marché pour les fruits exotiques surgelés, je pense que les plus intéressés en premier lieu sont les pâtisseries. Les fruits exotiques et tropicaux ne sont pas dans nos habitudes (exception banane, kiwi..) mais le marché frais est en train de se développer, donc il faut travailler beaucoup sur la gamme de surgelés.*

**Anexo 14: Entrevista Rim Ben Hamida. Chef Repostera – Pastelera, Especialista en Pastelería Occidental**

**Preguntas de la entrevista / *Questions d'entretien***

1. ¿Tomando en consideración la actividad que usted realiza, utilizaría usted frutas tropicales o exóticas congeladas en pedazos o en pulpa en sus productos?

*Compte tenu de votre activité, utiliseriez-vous des fruits tropicaux ou exotiques surgelés en morceaux ou en pulpe dans vos produits?*

2. ¿Se encuentra en el mercado tunecino este tipo de productos?

*Ce type de produit se trouve-t-il sur le marché tunisien?*

3. ¿Cuáles frutas exóticas son las más utilizadas en la pastelería?

*Quels sont les fruits exotiques les plus utilisés en pâtisserie ?*

4. ¿Y cuáles son las más conocidas en el mercado tunecino?

*Et lesquels, considérez-vous comme les plus connus du consommateur tunisien?*

5. Tomando en consideración la introducción realizada del producto como referencia, ¿qué tipo de presentación usted considera la más apta para la actividad de restauración y pastelería?

*Selon l'introduction du produit comme référence, quel type de présentation considérez-vous comme le plus adapté à la restauration et à la pâtisserie? Poids, emballage, etc.*

6. Finalmente tomando en consideración sus conocimientos y experiencia de la actividad que practica, ¿qué consejos nos daría usted acerca la introducción de este tipo de productos en el mercado tunecino?

*Enfin, compte tenu de vos connaissances et de votre expérience de l'activité que vous pratiquez, quels conseils nous donneriez-vous sur l'introduction de ce type de produits sur le marché tunisien?*

### **Desarrollo de la entrevista / Développement de l'entretien**

1. Si claro, pero muy poco. Ahora que en Francia se puede encontrar en diferentes presentaciones.

*Oui bien sûre mais rarement. Par contre en France on peut trouver en différents présentations.*

2. Si en ciertas tiendas especializadas. En dos almacenes he visto pero no se encuentra seguido.

*Oui dans certains magasins spécialisés. Dans deux magasins j'ai vu mais c'est très rare de trouver.*

3. Frutas exóticas en la pastelería: maracuyá, banano, papaya, coco, mango, piña.

*Fruits exotiques dans la pâtisserie: fruit de la passion, banane, papaye, noix de coco, mangue, ananas.*

4. Para los tunecinos las más familiares son maracuyá, banano, coco, mango, piña.

*Pour les Tunisiens sont familiers: fruit de la passion, la banane, la noix de coco, la mangue, l'ananas.*

5. En cajas de 250g con el producto al vacío.

*En boîtes de 250g avec le produit sous vide.*

6. Tener un producto empaquetado con un peso razonable para evitar las perdidas, y con un precio tambien razonable.

*Avoir un produit emballé d'un poids raisonnable pour éviter les pertes, et à un prix raisonnable.*



**Anexo 15: Entrevista Doctora en Marketing Lamia Beltaief Tliba, Docente Universitaria, Especialista en Marketing Digital y en Comunicación.**

**Preguntas de la entrevista / *Questions d'entretien***

1. ¿Las compras en línea se han introducido en las costumbres del consumidor tunecino?

*Les achats en ligne sont-ils entrés dans les habitudes du consommateur tunisien?*

2. ¿Cuáles productos tienen mayor promoción en este tipo de modelo de negocio en Túnez?

*Quels produits sont les plus promus dans ce type de business model en Tunisie?*

3. ¿Cómo se realiza la distribución de los productos vendidos?

*Comment s'effectue la distribution des produits vendus?*

4. ¿Cuáles son los medios de pagos que se utilizan?

*Quels sont les moyens de paiement utilisés?*

5. Gracias a su conocimiento del consumidor tunecino, ¿qué consejo nos daría de cómo llegar a él con un producto nuevo como es el caso de la pulpa congelada de frutas tropicales ecuatorianas? ¿Qué factores considera usted que influyen en su decisión de compra?

*Grâce à votre connaissance du consommateur tunisien, quels conseils nous donneriez-vous pour les atteindre avec un nouveau produit comme la pulpe surgelée de fruits tropicaux équatoriens? Quels facteurs considérez-vous qui influencent votre décision d'achat?*

**Desarrollo de la entrevista / *Développement de l'entretien***

1. El comportamiento de compra del consumidor tunecino se ha orientado más hacia una compra online, especialmente con la pandemia del virus corona y la facturación de todos los sitios de venta online ha experimentado un gran crecimiento. De hecho, se ha producido un gran cambio de comportamiento en Túnez. ¡Una aceptación de comprar lo que no veo, no toco, no pruebo! y acepta pagar los gastos de envío. Una revolución conductual del consumidor tunecino. El modelo de consumo online es muy particular en Túnez, ya que sin tener los medios para pagar online,

acepta pagar EN EFECTIVO a la entrega y han surgido varias empresas para prestar este servicio de transporte y entrega.

*Le comportement d'achat du consommateur tunisien à basculé plus vers un achat en ligne surtout avec la pandémie de la corona virus et le CA de tout les sites de vente e ligne a connu une grande croissance. En effet, un grand changement du comportement a vu le jour en Tunisie. Une acceptation d'acheter ce que je ne vois pas, je ne touche pas, je ne teste pas ! et accepter de payer les frais de livraison. Une révolution comportementale du consommateur tunisien. Le modèle de consommation en ligne est très particulier en Tunisie, car sans avoir le moyen de payer en ligne, il accepte de payer CASH à la livraison et plusieurs sociétés ont vu le jour pour assurer ce service de transport et de livraison.*

2. Se potencian varios sectores de actividad: confección, complementos, calzado, maquillaje, decoración, mobiliario, electrodomésticos, hortalizas, frutas, pescado ...

*Plusieurs secteurs d'activités sont promus : vêtement, accessoires, chaussures, make up, décoration, meuble, électroménagers, légumes, fruits, poissons.....*

3. A través de empresas de transporte y reparto, además, es un servicio que se ha desarrollado con la pandemia de corona.

*Via des entreprises de transport et de livraison, d'ailleurs c'est un service qui s'est développé avec la pandémie de corona .*

4. Es un pago contrareembolso principalmente, por transferencia y hay sitios que cuentan con un medio de pago online (el banco central ha puesto a disposición de las empresas protocolos bastante sencillos para integrar el módulo de pago online en el sitios de comercio electrónico).

*C'est un payement cash a la livraison majoritairement, par virement et il y a des sites qui ont un moyen de payement de ligne (la banque centrale a mis a disposition des entreprises des protocoles assez simples pour intégrer le module payement en ligne dans les sites e-commerce).*

5. Es cierto que la tendencia actual en cuanto al consumo de frutas y verduras es fresca, saludable ... ¡pero no todo el mundo es capaz de hacerlo! Así, llega el papel de influir en expertos (pastelero, chef, pasaje en espectáculos culinarios .....) para empujar a los clientes a probar el producto tras el cambio de nombre. También el factor PRECIO es muy importante dado el poder adquisitivo que ha caído mucho en Túnez.

*C'est vrai que la tendance aujourd'hui en terme de consommation de fruit et légumes c'est le frais, le healthy...mais pas tout le monde est capable de le faire! Ainsi, vient le rôle des influencer experts (chef pâtissier, chef cuisinier, passage dans des émissions culinaires.....) pour pousser les clients a essayer le produit suite aux renommassions. Aussi le facteur PRIX est très important vu le pouvoir d'achat qui a beaucoup baissé en Tunisie.*

## **Anexo 16: Entrevista Ingeniero de Alimentos Edison Zhindon Macías, Gerente Operativo de la Empresa Productos MAN-ZHI**

### **Preguntas de la entrevista**

1. Ingeniero Zhindon, usted como especialista en los procesos de producción alimentaria, ¿puede explicar cuáles son las etapas que sigue una fruta para luego convertirse en pulpa de fruta?
2. ¿En qué tipo de congelación son conservadas las pulpas y cuál es su tiempo de vida útil?
3. Desea describir las actividades de la empresa XYZ de la cual usted forma parte. ¿Con cuales frutas ustedes trabajan?
4. Para la exportación hacia Europa, ¿cuál es el número de cajas que se envía por contenedor?
5. ¿La empresa trabaja para líneas blancas?

### **Desarrollo de la entrevista**

1. El proceso de producción se pasa de la manera siguiente:
  - a. RECEPCION DE MATERIA PRIMA  
Se recibe en condiciones adecuadas de transporte, libre de olores y contaminantes.
  - b. ALMACENAMIENTO  
Se almacena la fruta en gavetas, en un ambiente fresco.
  - c. LIMPIEZA  
Se limpia la fruta con agua para retirar impurezas y residuos de polvo, en caso de requerirse se cepilla la fruta mientras se limpia con agua.
  - d. DESINFECCION  
Se desinfecta la fruta en una solución clorada.

e. PELADO

Se procede a retirar la piel externa de la fruta ya sea mediante un proceso manual o algún equipo automático.

f. DESPULPADO

La pulpa con semillas pasa a través de un equipo despulpador, que remueve y separa la semilla y partículas extrañas tales como residuos de cascara de la pulpa (jugo natural) de la fruta.

g. PASTEURIZACION

La pulpa extraída se pasteuriza a 80°C - 85°C por aproximadamente 1 minuto, para eliminar cualquier presencia de microorganismo patógeno.

h. ENVASADO

La pulpa pasteurizada se envasa de acuerdo con la presentación requerida por el cliente.

i. CONGELACION

La pulpa envasada se procede a congelar en túneles de congelamiento hasta llegar a -18°C.

j. ALMACENAMIENTO

Una vez congelada la pulpa de fruta, se procede a encajar y embalar según la presentación, y luego son colocados en pallets para ser almacenados en cámaras de congelación a -18°C para su posterior embarque y exportación.

2. El proceso de producción se pasa de la manera siguiente:

a) Las pulpas se almacenan en cámaras de congelación a -18°C en diferentes presentaciones que van desde cajas de 10 bolsas plásticas de 500g c/u, en una caja con capacidad de un poco más de 5Kg. cajas con 1 bolsa plástica de 10Kg c/u, hasta tambores metálicos con 200kg de pulpa cada uno; lo cual dependerá del requerimiento del cliente.

b) El tiempo de vida útil de las pulpas de fruta congelada es de 24 meses.

3. PRODUCTOS MAN-ZHI S.A. se dedica a la producción, comercialización y exportación de alimentos para consumo humano, tales como harina de plátano, harina de yuca; chips de plátano, yuca y malanga; tajadas de plátanos maduros pre fritas congeladas, tostones de plátano pre fritos congelados, así como pulpas de frutas congeladas.

En la línea de pulpas de fruta PRODUCTOS MAN-ZHI S.A. procesa maracuyá, guanábana, Mamey, Mango, Piña, Frutilla, Coco, Naranja, Tomate de Árbol y limón.



Este es nuestro producto en perchas en el mercado local, la presentación es en cajitas de 3 *sachets* x 200 g.

4. En un contenedor entran 4800 cajas de 12 unidades x 400g.
5. Si claro... si el cliente lo desea se puede gestionar también.

## Anexo 17: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto

### *Introducción. Presentación del Producto*



Pulpas congeladas de frutas exóticas

Por favor rellene esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de un nuevo producto.

La encuesta dura cinco minutos aproximadamente.

Gracias.

### **Descripción del producto**

La pulpa congelada de frutas exóticas es un producto muy utilizado en América del Sur. Realizado en base de frutas frescas seleccionadas en el punto de maduración óptima, limpias, sin cascara ni semillas, en otras palabras, la "carne de la fruta"

¿Por qué congelada?

Porque conserva el aroma, el color y el sabor de la fruta durante un año, siempre conservando la cadena de frío. Gracias a los nuevos procesos de congelación los productos no pierden sus nutrientes.

¿Dónde la utilizamos?

La pulpa nos permite preparar una gran variedad de productos que llevan entre sus ingredientes las frutas como jugos, batidos, smoothies, postres, helados, salsas, yogurts, mermeladas, etc...

¿Algo más?

Disponibles diferentes presentaciones desde fundas de 1 kg hasta porciones de 230 g.

No hay desperdicios del producto.

Uso óptimo del espacio del congelador.

Sin riesgo de pérdida por pudrición

## Anexo 18: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto

### *Interés hacia el Producto*

1. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 signifie «Très intéressant» et 1 «Pas du tout intéressant». • À quel point la pulpe de fruits exotiques surgelée est-elle intéressante pour vous? \*



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

En una escala del 1 al 5, donde 5 es "Muy interesante" y 1 es "Nada interesante".

¿Cómo de interesante es la pulpa de fruta para usted?

- 5      4      3      2      1
-



## Anexo 19: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto

### *Características que vuelven atractivo el producto*

2. Quel aspect du produit vous attire? \*

- Propriétés nutritionnelles
  - Facilité d'utilisation
  - Nouveauté
  - Autre
- 

¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del producto?

- Propiedades nutritivas
- Facilidad de uso
- Novedad
- Otro

## Anexo 20: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto

### *Distribución e Información del producto*

3. Où souhaitez-vous pouvoir acheter ce produit? \*

Internet

Magasins spécialisés

Supermarchés

¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar este producto?

- Internet
- Tiendas especializadas
- Supermercados

4. Par quel support ou moyen souhaitez-vous recevoir des informations sur ce produit? \*

Internet

Annonces

e-mail

Télévision

¿Cómo le gustaría recibir información de este producto?

- Internet
- Anuncios
- E-mail
- Televisión

## Anexo 21: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto

### *Puntos débiles*

5. Quel aspect du produit ne vous plaisent pas? \*

- Je n'en ai pas besoin
- Je ne connais pas le goût
- C'est surgelé.

¿Cuál aspecto no le atrae del producto?

- No lo necesito
- No conozco su sabor
- Es congelado

## Anexo 22: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto

### *Intención de compra*

---

6. Sur la base que le prix de ce produit semble acceptable ..Quelle est la probabilité que vous l'achetiez? \*

- Je l'achèterais dès qu'il serait sur le marché.
  - Je l'achèterais après un certain temps
  - Peut-être que je l'achèterais après un certain temps.
  - Je ne pense pas que je l'achèterais
  - Je ne l'achèterais pas
- 

Partiendo de la base que el precio de este producto le pareciera aceptable...

¿qué probabilidad hay de que lo compre?

- Lo compraría en cuanto estuviese en el mercado
- Lo compraría después de cierto tiempo
- Puede que lo compre después de cierto tiempo
- No creo que lo compre
- No lo compraría

## Anexo 23: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto

### *Origen empresa y producto*

Commentaires: Ce produit sera commercialisé par une nouvelle société sur le marché dans lequel l'un de ses partenaires est une tunisienne équatorienne qui souhaite partager les saveurs tropicales de son pays d'origine avec son pays d'adoption. 7. Cela le rend- t-il plus ou moins intéressant pour vous? \*

- Plus intéressant.
- Moins intéressant
- Ni plus ni moins intéressant, il n'y a pas de différence
- Je ne sais pas

Comentarios:

Este producto será comercializado por una nueva empresa en el mercado en la cual una de sus socias es una ecuatoriana tunecina que desea compartir sabores tropicales de su país de origen con su país de adopción.

¿Eso lo hace más, o menos interesante para usted?

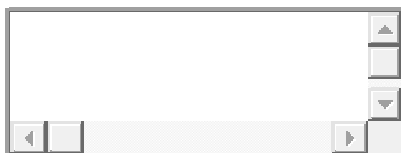
- Más interesante
- Menos interesante
- Ni más ni menos interesante, no hay diferencia
- No lo sé

...

8. Avez-vous des commentaires ou des suggestions pour cette nouvelle société sur le produit? \*

Texto de respuesta larga

¿Tiene algún comentario o sugerencia para esta nueva empresa sobre el producto?



## Anexo 24: Sondeo para el Lanzamiento de un Nuevo Producto

### *Información de participantes*

Sexo \*

Age

Sexo:

Edad:

## Anexo 25: Lienzo de CANVAS. Factores Externos

### 1. Segmentos de Clientes

Población Activa: entre los 25 a 54 años  
 Sector Geográfico: Túnez Capital.  
 Hammamet. Sousse.  
 Clientes según Modelo de Negocio  
 Venta directa:  
 Gran Distribución. Almacenes Especializados  
 Venta en Línea:  
 B2B: Almacenes Especializados. Restaurantes  
 B2C: Público en General

### 3. Canales

Gran Distribución:  
 Pedidos: Vía email, según ventas  
 Publicidad:  
 En catálogos de las compañías, acuerdo en contrato.  
Almacenes Especializados:  
 Pedidos: Vía email,  
 En directo (Representante Comercial  
 Compañía)  
 Tienda en línea  
 Publicidad:  
 En el Almacén / Tienda en línea  
Público en general:  
 Compras Online  
 Publicidad:  
 Sitio Web de la Firma  
Distribución  
 Servicio a Domicilio  
 Respeto de la Cadena de frío

### 4. Relaciones con Clientes

Gran Distribución /  
Almacenes Especializados:  
 Vinculación directa y personalizada  
 (Representante Comercial Empresa)

Público en general:  
 Clientes Estrellas código VIP con  
 acceso a diferentes eventos y actividades.

### 5. Fuentes de Ingreso

Ventas productos: Diferentes frutas y presentaciones. Coco, Mango, Piña, Aguacate  
Gran Distribución: Letras de pagos vencimiento de 45 a 60 días fecha de factura  
Almacenes Especializados: Cheque o Depósito Bancario factura quincenal /mensual cobro fecha de factura  
Público en general: Efectivo momento de entrega. Transferencia bancaria (poco utilizada)

**Anexo 26: Lienzo de CANVAS. Propuesta de Valor****2. Propuesta de Valor**

Güilél

Pulpas congeladas de frutas exóticas ecuatorianas

Producto 100% natural de coco, mango, piña y aguacate.

Producido en base de frutas seleccionadas de las zonas tropicales y subtropicales .

Cero desperdicios, solo “carne de la fruta”.

Fácil Utilización.

Presentaciones:

Sachets de 1kg, 500 g

Caja de 500 gr con cuatro porciones (125g x 4)

Calidad Asegurada

País de Origen: Ecuador



## Anexo 27: Lienzo de CANVAS. Factores Internos

### 6. Recursos clave

#### Materiales:

Producto de Calidad Certificado  
Transporte frigorífico negativo  
Respeto Cadena de frío.  
Condiciones de almacenaje óptimas.  
Original diseño de packaging.  
Servicio óptimo Tiendas Online.

#### Humanos:

Especialistas en campos técnicos (IT),  
e-commerce, área comercial.  
Conocimientos de idiomas.

#### Intelectuales:

Registro de marca y logo en Túnez.

#### Económicos:

Negociar líneas de créditos con proveedores.  
Distintas formas de pago en función de Segmento de Clientes.  
Garantías y Referencias bancarias de Socio de la Empresa



### 7. Actividades Clave

#### Selección de fábricas de manufacturación de Pulpas de Frutas Congeladas

con productos de calidad certificados.  
Seguridad Sanitaria asegurada.  
Experiencia en el mercado europeo de preferencia.  
Agentes de carga o transitarios experimentados.  
Diseño y *Packaging* con información exigida en el mercado local y parámetros de la empresa.  
Normas de Reglamentación Tunecina para productos agroalimentarios aplicados en:  
Taller, frigorífico y transporte.  
Correcta Logística de tienda online y proceso de entregas.  
Diferentes medios de difusión del producto:  
Directo, Internet  
Alianzas estratégicas con especialistas culinarios de la región



### 8. Asociaciones Clave

Socios o Partners del proyecto:  
Productores ecuatorianos de las pulpas congeladas siguiendo las normas del mercado objetivo.  
Freight Forwarders encargados en la gestión del transporte y trámites aduaneros.  
Fabricantes del embalaje y etiquetaje de los productos.  
Especialistas de mantenimiento de softwares de gestión (facturas - stock) y tienda online.  
Servicios externos de gestión fiscal y contable.  
Empresas de la competencia.



### 9. Estructura de Costos

#### Costos fijos:

- Arriendo del taller (local) con la cámara frigorífica negativa incluida.
- Maquinaria y Suministro: computadoras, impresoras, pallets alimenticios, montacargas.
- Sueldo base del personal contratado. (d) Seguros.
- Carga básica para los servicios: energía eléctrica, gas y agua. (f) Telefonía e Internet.
- Costo de creación y mantenimiento de un e-commerce y un sitio web.
- Gastos financieros como los intereses.

#### Costos variables:

- Compra de materia prima e insumos en Ecuador.
- Transporte Marítimo y Terrestre hasta ingreso del producto al taller en Túnez.
- Compra de suministros para el embalaje de los productos en sus distintas presentaciones.
- Costos de distribución. (e) Útiles de oficina. (f) Reparaciones y Mantenimiento.
- Gastos administrativos de importación del producto.
- Gastos administrativos externos (fiscal, contable).



**Anexo 28: Ruta de Expedición Ecuador-Túnez**

From GUAYAQUIL, EC (Port) via CARTAGENA (COLOMBIA), CO, TANGER  
MED, MA to SOUSSE, TN (Port)

<b>Freight Charges</b>	<b>Curr</b>	<b>20'RE</b>	<b>40'RE</b>
Lumpsum (only operating reefers)	USD	3960	3960

Unless otherwise specified, all rates are subject to all surcharges as they are valid at time of shipment. The currently applicable surcharges are:

**Export Surcharges**

Terminal Handling Charge Orig.	USD	192	192
--------------------------------	-----	-----	-----

**Freight Surcharges**

Marine Fuel Recovery (only operating reefers)	USD	297	594
--------------------------------------------------	-----	-----	-----

Carrier Security Fee	USD	15	15
----------------------	-----	----	----

**Import Surcharges**

Equipment Transfer Charge Dest	USD	20	20
Congestion Surcharge Destin.	USD	90	180

The Lumpsum includes the following assessorial charges:

Panama Canal Charge

**Notes**

Subject to Security Manifest Document Fee: USD 35 per Bill of Lading

## Anexo 29: Tabla de Amortización del Crédito de Financiamiento del Proyecto

<b>TABLA DE AMORTIZACION</b>				
<b>No.</b>	<b>Principal</b>	<b>Intereses</b>	<b>Pago</b>	<b>Amort. Prést.</b>
-			3 537,32	174 455,02
1,00	2 374,29	1 163,03	3 537,32	172 080,73
2,00	2 390,11	1 147,20	3 537,32	169 690,62
3,00	2 406,05	1 131,27	3 537,32	167 284,57
4,00	2 422,09	1 115,23	3 537,32	164 862,48
5,00	2 438,24	1 099,08	3 537,32	162 424,25
6,00	2 454,49	1 082,83	3 537,32	159 969,76
7,00	2 470,85	1 066,47	3 537,32	157 498,90
8,00	2 487,33	1 049,99	3 537,32	155 011,58
9,00	2 503,91	1 033,41	3 537,32	152 507,67
10,00	2 520,60	1 016,72	3 537,32	149 987,07
11,00	2 537,40	999,91	3 537,32	147 449,66
12,00	2 554,32	983,00	3 537,32	144 895,34
13,00	2 571,35	965,97	3 537,32	142 323,99
14,00	2 588,49	948,83	3 537,32	139 735,50
15,00	2 605,75	931,57	3 537,32	137 129,75
16,00	2 623,12	914,20	3 537,32	134 506,63
17,00	2 640,61	896,71	3 537,32	131 866,02
18,00	2 658,21	879,11	3 537,32	129 207,81
19,00	2 675,93	861,39	3 537,32	126 531,88
20,00	2 693,77	843,55	3 537,32	123 838,10
21,00	2 711,73	825,59	3 537,32	121 126,37
22,00	2 729,81	807,51	3 537,32	118 396,56
23,00	2 748,01	789,31	3 537,32	115 648,56
24,00	2 766,33	770,99	3 537,32	112 882,23
25,00	2 784,77	752,55	3 537,32	110 097,46
26,00	2 803,34	733,98	3 537,32	107 294,12
27,00	2 822,02	715,29	3 537,32	104 472,10
28,00	2 840,84	696,48	3 537,32	101 631,26
29,00	2 859,78	677,54	3 537,32	98 771,48
30,00	2 878,84	658,48	3 537,32	95 892,64
31,00	2 898,03	639,28	3 537,32	92 994,60
32,00	2 917,35	619,96	3 537,32	90 077,25
33,00	2 936,80	600,51	3 537,32	87 140,45
34,00	2 956,38	580,94	3 537,32	84 184,06
35,00	2 976,09	561,23	3 537,32	81 207,97
36,00	2 995,93	541,39	3 537,32	78 212,04
37,00	3 015,91	521,41	3 537,32	75 196,13
38,00	3 036,01	501,31	3 537,32	72 160,12
39,00	3 056,25	481,07	3 537,32	69 103,87
40,00	3 076,63	460,69	3 537,32	66 027,25
41,00	3 097,14	440,18	3 537,32	62 930,11
42,00	3 117,78	419,53	3 537,32	59 812,32
43,00	3 138,57	398,75	3 537,32	56 673,75
44,00	3 159,49	377,83	3 537,32	53 514,26
45,00	3 180,56	356,76	3 537,32	50 333,70
46,00	3 201,76	335,56	3 537,32	47 131,94
47,00	3 223,11	314,21	3 537,32	43 908,84
48,00	3 244,59	292,73	3 537,32	40 664,24
49,00	3 266,22	271,09	3 537,32	37 398,02
50,00	3 288,00	249,32	3 537,32	34 110,02
51,00	3 309,92	227,40	3 537,32	30 800,10
52,00	3 331,98	205,33	3 537,32	27 468,12
53,00	3 354,20	183,12	3 537,32	24 113,92
54,00	3 376,56	160,76	3 537,32	20 737,36
55,00	3 399,07	138,25	3 537,32	17 338,29
56,00	3 421,73	115,59	3 537,32	13 916,56
57,00	3 444,54	92,78	3 537,32	10 472,02
58,00	3 467,51	69,81	3 537,32	7 004,51
59,00	3 490,62	46,70	3 537,32	3 513,89
60,00	3 513,89	23,43	3 537,32	0,00

<b>Años</b>	<b>Principal</b>	<b>Intereses (gastos financieros)</b>
1er.	29 559,68	12 888,15
2do.	32 013,11	10 434,71
3er.	34 670,19	7 777,64
4to.	37 547,80	4 900,03
5to.	40 664,24	1 783,58
<b>TOTAL</b>	<b>174 455,02</b>	<b>37 784,11</b>

## Anexo 30: Detalle de Activo No Corriente

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario USD	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
<b>ÁREA DE ACONDICIONAMIENTO PRODUCTO</b>						
Transpaleta Manual	1	150,00	10		15,00	1,25
Mesa de trabajo acero inoxidable	1	160,00	10		16,00	1,33
Mesa de trabajo	1	130,00	10		13,00	1,08
Carretilla de acero inoxidable	1	250,00	10		25,00	2,08
Palets plasticas alimenticias	10	70,00	10		7,00	0,58
Impresora de Etiquetas	1	240,00	5		48,00	4,00
Selladora de fundas plasticas	1	15,00	5		3,00	0,25
<b>TOTAL</b>		<b>1 015,00</b>			<b>127,00</b>	<b>10,58</b>
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>						
Computadora portatil + mouse	3	540,00	3		180,00	15,00
impresora tinta continua	1	160,00	3		53,33	4,44
Muebles Oficina	1	700,00	10		70,00	5,83
Software facturación e inventario	1	3 000,00	3		1 000,00	83,33
Software Windows	1	975,00	3		325,00	27,08
<b>TOTAL</b>		<b>5 375,00</b>			<b>1 628,33</b>	<b>25,28</b>
<b>E-commerce / Tienda en linea</b>						
Diseño de pagina Web (E- COMMERCE)/ PRESTASHOP SITE	1	800,00	3,00		266,67	22,22
Certificacion SSL/ Dominio / Hosting	1	3 500,00	3,00		1 166,67	97,22
Médios de Comunicacion Social	1	4 000,00	3,00		1 333,33	111,11
<b>TOTAL</b>		<b>8 300,00</b>			<b>2 766,67</b>	<b>19,21</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>		<b>14 690,00</b>			<b>4 522,00</b>	<b>55,07</b>

**Anexo 31: Distribución de los sueldos y salarios del personal**

Sueldos y Salarios	Número de personal	Sueldo mensual Bruto	Valor Horas Extras	Remuneración mensual USD	% Beneficios *	Gasto Total Sueldos y Salarios
Asistente Administrativo	1	185,00	....	185,00	19,59%	221,24
Comercial	1	296,00	....	296,00	17,49%	347,77
Jefe de Proyectos (multitarea)	1	555,00	....	555,00	17,49%	652,07
Gerente	1	657,00	....	657,00	17,33%	770,86
Personal Almacen/bodega	2	149,00	....	298,00	21,68%	362,61
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>			<b>1991,00</b>		<b>2354,55</b>

\* Los beneficios sociales: 5% aporte patronal seguro social + porcentaje del bono de fin de año + 1 mes de vacaciones obligatorio

## Anexo 32: Análisis de Sensibilidad. Aumento Costo del Producto Importado

### PULPAS DE FRUTAS CONGELADAS ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CONSERVADOR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	- 259 455,02					
VENTAS		349 400,00	363 376,00	377 911,04	393 027,48	408 748,58
(-) COSTO DE VENTA	-	282 806,97	283 231,18	283 656,03	284 081,51	284 507,63
(=) UTILIDAD BRUTA		66 593,03	80 144,82	94 255,01	108 945,97	124 240,95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	60 781,55	60 506,55	60 506,55	60 506,55	60 506,55
(-) GASTOS DE VENTAS	-	18 600,00	18 600,00	18 600,00	18 600,00	18 600,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-	12 788,52	1 038,27	15 148,46	29 839,42	45 134,40
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	12 888,15	10 434,71	7 777,64	4 900,03	1 783,58
(=) UAIT	-	25 676,67	9 396,44	7 370,82	24 939,39	43 350,82
EFFECTIVO NETO		25 676,67	9 396,44	7 370,82	24 939,39	43 350,82
(+) DEPRECIACION		2 792,00	2 792,00	2 792,00	2 792,00	2 792,00
(+) VALOR RESIDUAL DE ACT. TANG.						730,00
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						244 490,02
(+) PRESTAMO CONCEDIDO		174 455,02	32 013,11	34 670,19	37 547,80	40 664,24
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>- 259 455,02</b>	<b>151 570,35</b>	<b>25 408,67</b>	<b>44 833,01</b>	<b>65 279,19</b>	<b>86 807,06</b>
<b>Saldo Periodo de Recuperación</b>	<b>- 259 455,02</b>	<b>107 884,67</b>	<b>82 476,00</b>	<b>37 642,98</b>	<b>27 636,20</b>	<b>114 443,26</b>

(-) Impuesto a la Renta\*\*\* ya esta incluido en los precios de importacion

TIR 15%
VAN \$564 233,24
Pay Back 5

Aumento precio  
producto 20%

### Anexo 33: Análisis de Sensibilidad. Aumento de Ventas del Producto

#### PULPAS DE FRUTAS CONGELADAS ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

##### OPTIMO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	- 259 455,02					
VENTAS		384 340,00	399 713,60	415 702,14	432 330,23	449 623,44
(-) COSTO DE VENTA		235 672,47	236 025,98	236 380,02	236 734,59	237 089,69
(=) UTILIDAD BRUTA		148 667,53	163 687,62	179 322,12	195 595,64	212 533,74
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		60 781,55	60 506,55	60 506,55	60 506,55	60 506,55
(-) GASTOS DE VENTAS		18 600,00	18 600,00	18 600,00	18 600,00	18 600,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		69 285,97	84 581,07	100 215,57	116 489,09	133 427,19
(-) GASTOS FINANCIEROS		12 888,15	10 434,71	7 777,64	4 900,03	1 783,58
(=) UAIT		56 397,83	74 146,36	92 437,93	111 589,06	131 643,61
<b>EFECTIVO NETO</b>		<b>56 397,83</b>	<b>74 146,36</b>	<b>92 437,93</b>	<b>111 589,06</b>	<b>131 643,61</b>
(+) DEPRECIACION		2 792,00	2 792,00	2 792,00	2 792,00	2 792,00
(+) VALOR RESIDUAL DE ACT. TANG.						730,00
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						244 490,02
(+) PRESTAMO CONCEDIDO		174 455,02	32 013,11	34 670,19	37 547,80	40 664,24
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	- 259 455,02	<b>233 644,84</b>	<b>108 951,47</b>	<b>129 900,12</b>	<b>151 928,85</b>	<b>175 099,86</b>
<b>Saldo Periodo de Recuperación</b>	- 259 455,02	- 25 810,17	<b>83 141,30</b>	213 041,42	364 970,27	540 070,13

(-) Impuesto a la Renta\*\*\* ya esta incluido en los precios de importacion

TIR	60%
VAN \$	903 162,33
Pay Back	3 años

Crecimiento ventas	10%
--------------------	-----