



Estrategia de internacionalización para la exportación de  
un snack de mix en frutas deshidratadas tropicales en mango y  
piña para el mercado de Países Bajos

Maestrante:

Bertha Alvarado

Melany Hernández

Tutora:

Cynthia Mayer

UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
**Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia**

**Competitiva**

Abril - 2022

## **Agradecimientos**

### ***Melany Hernández:***

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de poder haber estudiado esta maestría. Definitivamente en sus planes y propósitos, estuvo que yo pueda desarrollarme profesionalmente. A Él mi infinito agradecimiento.

Gracias a mis padres Priscila Flores y José Hernández, quienes me apoyaron en todo este hermoso pero cansado proceso; este título también es de ustedes y para ustedes.

A mis maestros, quienes dedicaron horas de fines de sus fines de semana para poder impartirnos conocimiento.

Y, por último, pero no menos importante a mi compañera de trayecto Bertha Alvarado (Berthis), quien sin su ayuda en los días que más necesitaba me brindó todo su apoyo. Sigue así amiga, eres una gran profesional y la mejor compañera de tesis que he tenido.

### ***Bertha Alvarado:***

Agradecimiento especial a mis dos hijos que me han acompañado en este trayecto tan especial en mi carrera como profesional, siendo ellos mi mayor motivación para lograr un mejor desarrollo académico y plasmar estos conocimientos en el mundo de los negocios.

A mi madre que desde el cielo me acompaña cada paso que doy, y a mi padre que aun cuento con el privilegio de tenerlo y que sigue a mi lado apoyándome en mi preparación.

Y agradecer infinitamente a mi Dios, familia, amigos por ese apoyo constante, así como a todos los maestros y en especial a mi gran amiga Melany Hernández que estuvo ahí en todo momento, que nos guiaron y nos apoyaron siempre para la consecución de este proyecto final.

## Índice de Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>16</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>25</b>
OBJETIVO GENERAL .....	25
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	25
<b>METODOLOGÍAS</b> .....	<b>26</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>27</b>
<b>MACRO ENTORNO</b> .....	<b>28</b>
ANÁLISIS PEST .....	28
<b>MICRO ENTORNO</b> .....	<b>29</b>
CINCO FUERZAS DE PORTER.....	29
<i>Amenaza de entrada de los competidores potenciales</i> .....	30
<i>Competidores existentes</i> .....	30
<i>Productos sustitutos como amenaza</i> .....	30
<i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	31
<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	31
INTERNACIONALIZACIÓN .....	31
ESTUDIO DE MERCADO.....	32
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	32
MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO .....	32
MODELO DE LAS 5 C`S DEL MARKETING .....	33
ANÁLISIS FODA.....	34
<i>Fortalezas:</i> .....	34
<i>Oportunidades</i> .....	34
<i>Debilidades:</i> .....	34

<i>Amenazas:</i> .....	34
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	<b>35</b>
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO .....	35
<i>Entorno Político – Legal</i> .....	35
<i>Entorno Económico</i> .....	38
<i>Entorno Social</i> .....	44
<i>Factores Ambientales</i> .....	46
<i>Factores tecnológicos</i> .....	49
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO. ....	51
<i>Las Cinco fuerzas de Porter</i> .....	51
<i>Poder de Negociación de los Clientes</i> .....	51
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i> .....	52
<i>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</i> .....	54
<i>Amenazas de Productos Sustitutos</i> .....	55
PERFIL CONSUMIDOR .....	56
<b>MERCADO DE DEMANDA</b> .....	<b>58</b>
<b>MERCADO DE LA OFERTA</b> .....	<b>61</b>
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	61
<b>ANÁLISIS DAFO</b> .....	<b>74</b>
<b>PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>76</b>
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	76
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO .....	76
EMPAQUE .....	77
ETIQUETADO .....	77
<i>Requisitos de etiquetado</i> .....	78
EMBALAJE Y UNIDAD DE CARGA .....	78

<b>MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>79</b>
<b>VALIDACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....</b>	<b>82</b>
<b>ESTRATEGIA DE SUMINISTRO GLOBAL .....</b>	<b>88</b>
PRODUCCIÓN DEL MANGO Y PIÑA EN ECUADOR.....	88
<i>El Mango</i> .....	88
<i>La Piña</i> .....	89
OFERTA DE MATERIA PRIMA .....	91
PROPIEDADES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN .....	91
DESHIDRATACIÓN DEL MANGO Y PIÑA .....	92
<i>Recepción de la fruta</i> .....	93
<i>Selección y pesado</i> .....	93
<i>Lavado y desinfección</i> .....	94
<i>Cortado</i> .....	94
<i>Pre Tratamiento</i> .....	94
<i>Fruta deshidratada Secado</i> .....	94
<i>Envasado y pesado</i> .....	94
<i>Empacado y almacenaje</i> .....	95
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN ESTIMADA .....	95
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR CADA FRUTA .....	96
ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	99
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>100</b>
<b>ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>101</b>
<b>LOGÍSTICA Y TRANSPORTE .....</b>	<b>104</b>
INCOTERMS .....	106
<b>ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....</b>	<b>107</b>
PRESUPUESTO – INVERSIÓN .....	107

MATERIA PRIMA DIRECTA .....	109
MATERIA PRIMA INDIRECTA .....	110
PROYECCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS .....	110
PRECIO DE VENTA .....	112
PROYECCIONES DE VENTA.....	113
<b>ASPECTOS ÉTICOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>118</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>135</b>
ANEXO 1 .....	135
<i>Cotización Hapag Lloyd : Costos .....</i>	<i>135</i>
ANEXO 2 .....	136
<i>Cotización Hapag Lloyd : Términos .....</i>	<i>136</i>
ANEXO 3 .....	137
<i>Cotización Hapag Loyd: Requisitos de documentación Ecuador .....</i>	<i>137</i>
ANEXO 4 .....	138
<i>Cotización Hapag Loyd: Requisitos de documentación Países Bajos .....</i>	<i>138</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> .....	<b>19</b>
IMPORTACIONES EUROPEAS DE FRUTAS TROPICALES SECAS .....	19
<b>FIGURA 2</b> .....	<b>20</b>
LISTA DE PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES EN EUROPA DE FRUTAS TROPICALES SECAS.....	20
<b>FIGURA 3</b> .....	<b>22</b>
PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. ....	22
<b>FIGURA 4</b> .....	<b>29</b>
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	29
<b>FIGURA 5</b> .....	<b>40</b>
REPORTE ESTADÍSTICO DE COMERCIO EXTERIOR.....	40
<b>FIGURA 6</b> .....	<b>41</b>
REPORTE ESTADÍSTICO DE COMERCIO EXTERIOR.....	41
<b>FIGURA 7</b> .....	<b>56</b>
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	56
<b>FIGURA 8</b> .....	<b>59</b>
IMPORTACIONES EUROPEAS EN FRUTAS Y VERDURAS PROCESADAS POR SECTOR .....	59
<b>FIGURA 9</b> .....	<b>60</b>
PRINCIPALES PAÍSES DE EUROPA DE CONSUMO EN MANGO SECO. ....	60
<b>FIGURA 10</b> .....	<b>61</b>
PARTICIPACIÓN EN LAS IMPORTACIONES PARA PAÍSES BAJOS .....	61
<b>FIGURA 11</b> .....	<b>64</b>

AH BIOLOGISCH MANGO / MANGO ORGÁNICO AH (200 G).....	64
<b>FIGURA 12.</b> ....	<b>65</b>
AH BIOLOGISCH APPELCHIPS / CHIPS DE MANZANA ORGÁNICOS AH (75 G) .....	65
<b>FIGURA 13</b> .....	<b>66</b>
HOLLAND & BARRETT MANGO GEDROOGD / HOLLAND & BARRETT MANGO SECO (100 G).....	66
<b>FIGURA 14</b> .....	<b>67</b>
HOLLAND & BARRETT ANANAS STUKJES / SNACKS DE PIÑA DE HOLLAND & BARRETT (250 G) .....	67
<b>FIGURA 15</b> .....	<b>68</b>
GEDROOGDE VRUCHTENMIX / MEZCLA DE FRUTOS SECOS (200 G ) .....	68
<b>FIGURA 17</b> .....	<b>69</b>
JUMBO GEDROOGDE CRANBERRY'S / ARÁNDANOS ROJOS DESHIDRATADOS JUMBO (200 G).....	69
<b>FIGURA 18</b> .....	<b>70</b>
JUMBO ONGEZOUTEN ROOD FRUIT MIX/ MEZCLA JUMBO DE FRUTOS ROJOS SIN SAL (200 G).....	70
<b>FIGURA 19</b> .....	<b>71</b>
PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS HAPPY FRUIT .....	71
<b>FIGURA 20</b> .....	<b>72</b>
PIÑA Y MANGO DESHIDRATADO.....	72
<b>FIGURA 21</b> .....	<b>72</b>
MIX DE NUECES, ALMENDRAS, MANÍ Y PIÑA DESHIDRATADA .....	72
<b>FIGURA 22.</b> .....	<b>72</b>
MIX DE ALMENDRAS Y PIÑA .....	72
<b>FIGURA 23.</b> .....	<b>73</b>

AROMAS Y ESPECIAS .....	73
<b>FIGURA 24</b> .....	<b>77</b>
EMPAQUE PRIMARIO .....	77
<b>FIGURA 25</b> .....	<b>80</b>
MODELO DE NEGOCIO CANVA .....	80
<b>FIGURA 26</b> .....	<b>82</b>
CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS .....	82
<b>FIGURA 27</b> .....	<b>83</b>
PORCENTAJE COCIMIENTO DE FRUTOS DESHIDRATADOS.....	83
<b>FIGURA 28</b> .....	<b>83</b>
PORCENTAJE DE CONSUMO DE FRUTOS DESHIDRATADOS.....	83
<b>FIGURA 29</b> .....	<b>84</b>
PORCENTAJE DE INTENCIÓN DE COMPRA.....	84
<b>FIGURA 30</b> .....	<b>85</b>
PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE FRUTA.....	85
<b>FIGURA 31</b> .....	<b>85</b>
PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE FRUTA.....	85
<b>FIGURA 32</b> .....	<b>86</b>
PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE EMPAQUE.....	86
<b>FIGURA 33</b> .....	<b>86</b>
PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE EMPAQUE.....	86
<b>FIGURA 34</b> .....	<b>87</b>

PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE PRECIO DE PRODUCTO.....	87
<b>FIGURA 35</b> .....	<b>93</b>
PROCESO DE DESHIDRATACIÓN DE LA FRUTA.....	93
<b>FIGURA 36</b> .....	<b>99</b>
PAÍSES PROVEEDORES EN MANGO DESHIDRATADO PARA EUROPA.....	99
<b>FIGURA 37</b> .....	<b>101</b>
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	101
<b>FIGURA 38</b> .....	<b>105</b>
CALCULO DE CAJAS EN CONTENEDOR DE 40 PIES .....	105
<b>FIGURA 39</b> .....	<b>106</b>
COSTO DE FLETE A POSORJA – ROTTERDAM .....	106
<b>FIGURA 40</b> .....	<b>119</b>
FARM TO FORK / GRANJA A LA MESA .....	119
<b>FIGURA 41</b> .....	<b>120</b>
ECO - SCORE.....	120
<b>FIGURA 42</b> .....	<b>121</b>
CERTIFICACIONES DE PRODUCTOS QUE INCLUYEN CRITERIOS SOCIALES .....	121
<b>FIGURA 43</b> .....	<b>122</b>
OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN ECUADOR.....	122
<b>FIGURA 44</b> .....	<b>123</b>
RED EMPRESARIAL DE TRANSPARENCIA .....	123

## ÍNDICE DE TABLA

<b>TABLA 1</b> .....	<b>21</b>
LA LISTA DE PAÍSES IMPORTADORES SELECCIONADO .....	21
<b>TABLA 2</b> .....	<b>25</b>
ADAPTADO DE BALANZA COMERCIAL ECUADOR – PAÍSES BAJOS 2017 – 2020 (FOB MILES USD).....	25
<b>TABLA 3</b> .....	<b>43</b>
EVOLUCIÓN DEL PIB Y PROYECCIÓN .....	43
<b>TABLA 4</b> .....	<b>43</b>
EVOLUCIÓN DEL PIB Y PROYECCIÓN .....	43
<b>TABLA 5</b> .....	<b>53</b>
LISTA DE EMPRESAS EXPORTADORAS EN ECUADOR PARA LA SIGUIENTE CATEGORÍA DE PRODUCTOS: SOBRE DE FRUTAS, VERDURAS Y SOPAS DESECADAS Y DESHIDRATADAS.....	53
<b>TABLA 6</b> .....	<b>54</b>
LISTA DE EMPRESAS IMPORTADORAS EN PAÍSES BAJOS PARA LA SIGUIENTE CATEGORÍA DE PRODUCTOS: SOBRE DE FRUTAS, VERDURAS Y SOPAS DESECADAS Y DESHIDRATADAS.....	54
<b>TABLA 7</b> .....	<b>59</b>
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA REAL .....	59
<b>TABLA 8</b> .....	<b>60</b>
DEMANDA POTENCIAL.....	60

<b>TABLA 9</b> .....	<b>62</b>
LISTA DE MERCADOS PROVEEDORES PARA UN PRODUCTO IMPORTADO POR PAÍSES BAJOS	
.....	62
<b>TABLA 10</b> .....	<b>63</b>
NÚMERO DE EMPRESAS IMPORTADORAS EN PAÍSES BAJOS, DESGLOSADAS POR	
CATEGORÍAS DE PRODUCTOS .....	63
<b>TABLA 11</b> .....	<b>88</b>
VALOR NUTRICIONAL DEL MANGO .....	88
<b>TABLA 12</b> .....	<b>89</b>
DISTRIBUCIÓN DE CULTIVOS DE MANGO EN EL ECUADOR .....	89
<b>TABLA 13</b> .....	<b>90</b>
VALOR NUTRICIONAL DE LA PIÑA .....	90
<b>TABLA 14</b> .....	<b>91</b>
DISTRIBUCIÓN DE CULTIVOS DE PIÑA EN EL ECUADOR.....	91
<b>TABLA 15</b> .....	<b>91</b>
DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA .....	91
<b>TABLA 16</b> .....	<b>96</b>
CACULO DE PRODUCCIÓN ANUAL ESTIMADA.....	96
<b>TABLA 17</b> .....	<b>97</b>
CACULO DE RENDIMIENTO DE LA FRUTA MANGO Y PIÑA.....	97

<b>TABLA 18.....</b>	<b>97</b>
CACULO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN ANUAL POR CADA FRUTA .....	97
<b>TABLA 19.....</b>	<b>98</b>
CACULO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN ANUAL MIX DE SNACK MANGO Y PIÑA.....	98
<b>TABLA 20.....</b>	<b>99</b>
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE FRUTOS DESHIDRATADOS .....	99
<b>TABLA 21.....</b>	<b>100</b>
PRECIO DE COMPETENCIA INTERNACIONAL.....	100
<b>TABLA 22.....</b>	<b>107</b>
ACTIVOS FIJOS .....	107
<b>TABLA 23.....</b>	<b>108</b>
ACTIVOS DIFERIDOS.....	108
<b>TABLA 24.....</b>	<b>108</b>
FACTOR CAJA.....	108
<b>TABLA 25.....</b>	<b>109</b>
CAPITAL DE TRABAJO.....	109
<b>TABLA 26.....</b>	<b>109</b>
MATERIA PRIMA DIRECTA .....	109
<b>TABLA 27 .....</b>	<b>110</b>

MATERIA PRIMA INDIRECTA.....	110
<b>TABLA 28.....</b>	<b>110</b>
COSTO VARIABLE UNITARIO EN KG.....	110
<b>TABLA 29.....</b>	<b>111</b>
COSTOS FIJOS ANUALES .....	111
<b>TABLA 30.....</b>	<b>111</b>
FLUJO DE COSTOS VARIABLES Y FIJOS .....	111
<b>TABLA 31.....</b>	<b>111</b>
FLUJO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS .....	111
.....	111
<b>TABLA 32.....</b>	<b>112</b>
FLUJO DE GASTOS DE VENTAS .....	112
.....	112
<b>TABLA 33.....</b>	<b>112</b>
CÁLCULO DE PRECIO – COSTOS FIJOS Y VARIABLES (KG).....	112
<b>TABLA 34.....</b>	<b>113</b>
CÁLCULO DE PRECIO – COSTO UNITARIO .....	113
<b>TABLA 35.....</b>	<b>113</b>
FLUJO DE VENTAS ANUALES.....	113
<b>TABLA 36.....</b>	<b>114</b>

PUNTO DE EQUILIBRIO.....	114
<b>TABLA 37.....</b>	<b>114</b>
FINANCIAMIENTO.....	114
<b>TABLA 38.....</b>	<b>114</b>
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES).....	114
<b>TABLA 39.....</b>	<b>115</b>
FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	115
<b>TABLA 40.....</b>	<b>116</b>
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	116
<b>TABLA 41.....</b>	<b>117</b>
FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	117
<b>TABLA 42.....</b>	<b>118</b>
VIABILIDAD FINANCIERA.....	118

## **Resumen**

Nuestro país en estas últimas décadas, ha crecido exponencialmente en el desarrollo agrícola e industrial, el mismo que le ha permitido en el comercio exterior depender principalmente en la exportación de productos tradicionales hacia el mercado internacional, no obstante, en el sector de productos no tradicionales como es el caso de frutas exóticas, ha logrado generar una mayor inclinación y demanda en el mercado internacional.

Hoy en día, uno de los temas de mayor interés mundial está relacionado al consumo saludable, natural y ecológico. Por este motivo el presente proyecto está basado en un plan de exportación de un snack de mix de frutas deshidratadas tropicales como el mango y piña, que cumplan con todas las normativas y reglamentos sanitarios, como marca blanca para un retail.

Nuestro mercado objetivo apunta al perfil del consumidor holandés, siendo Países Bajos, uno de los países europeos que más enfoque tiene en un estilo de vida más saludable, adicional mantiene una economía estable y su facilidad para hacer negocios, el cual, mediante el uso de varias herramientas, nos permitirá analizar e identificar varios factores políticos, económicos, ambientales, tecnológicos y sociales para la comercialización del producto en el mercado holandés.

Palabras claves: Mix de frutas deshidratadas, Países Bajos, plan de exportación.

## **Introducción**

El desarrollo del mercado de alimentos en el Ecuador, se encuentra en constante innovación y búsqueda de nuevas líneas de negocios que permitan mayor alcance no solo para la producción nacional sino para lograr aperturas internacionales y generar un efecto positivo para la economía del país.

El comercio exterior es fundamental para la especialización en la producción de bienes y servicios de un país, logrando la fortaleza de eficiencia y competitividad con otros socios comerciales, el desarrollo de un snack en frutas deshidratadas de productos no tradicionales como es el caso del mango y la piña que será el planteamiento de análisis y mejoras en los procesos de productividad, rendimiento y fortalecimiento para el progreso de destrezas en las áreas administrativas y de negociación que permitan ampliar nuevos mercados internacionales y mejores condiciones entre proveedores y compradores.

En la actualidad la preocupación por una alimentación más saludable va en aumento, el sobrepeso y la obesidad ha sido una de los temas de mayor relevancia por ser la causante de enfermedades cardiovasculares, diabetes, cáncer y otras enfermedades crónicas del riñón, por esta razón la Organización Mundial de la Salud (OMS), los países que lo conforman votaron en el 2013 una iniciativa con el fin de cesar el crecimiento de la obesidad en el 2025. (Romero, 2016).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Food and Agriculture Organization (FAO), aconsejan a la población incluir en la alimentación diaria 400 gramos de frutas y verduras, frescas o procesadas con el fin de mejorar la calidad de vida y disminuir varias enfermedades crónicas. El 3 mayor del 2021 se llevó a cabo un webinar en el que participaron varios organismos importantes de todas las regiones, con el objetivo de generar una mayor reflexión sobre la población en el consumo de

frutas y su alto valor nutricional, así como plantear mecanismos que permitan un mayor desarrollo sostenible en tres sectores importantes, social (salud), económico (agricultura y mercados), y ambiental. (FAO, 2021).

De acuerdo al estilo de vida de muchos países desarrollados y algunos en vías de desarrollo, la forma de alimentación por el ritmo de trabajo y actividades fuera de casa no es la más adecuada, se sugiere consumir más frutas como tipo snacks, si bien la fruta tiene su tiempo de caducidad y su estado de madurez es más rápido, su consumo debe ser en horas al conseguirlas. La mejor opción de consumo como snacks está en frutas deshidratadas, donde en países desarrollados tiene mayor aceptación, existen también nichos de mercado en países en vías de desarrollo que va en crecimiento también el consumo de este tipo de snacks saludables. (Romero, 2016).

La ingesta adecuada de consumo en alimentos dietéticos se ha incrementado de manera constante desde inicios del 2000 en todas las regiones, siendo América del Norte y Europa con los porcentajes de mayor incremento en el suministro de alimentos dietéticos, debido al problema de obesidad que tienen estas regiones, donde casi un 30% de la población adulta sufren de sobrepeso. (FAO, 2021).

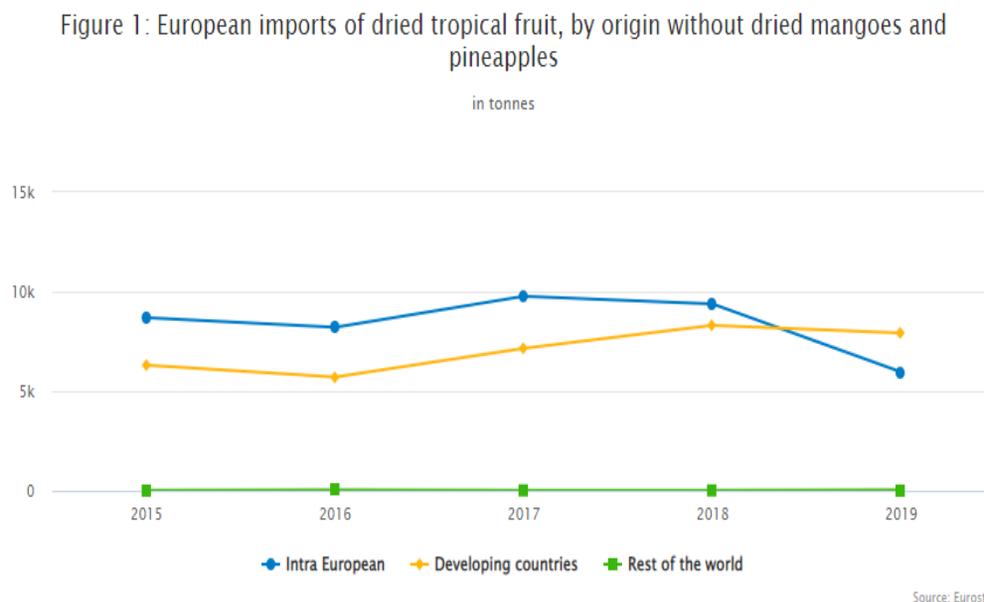
La tasa de importaciones europeas en referencia a frutas y hortalizas procesadas crecieron durante el 2020 y primer trimestre del 2021, debido a la influencia del COVID-19, pese a que se vio afectado por aumentos en los costos logísticos y bloqueos frecuentes que se dieron producto de la pandemia. Cerca del 30% del comercio en Europa de frutas y verduras procesadas provienen de países en desarrollo, y la mayor parte del comercio interno en Europa se sustenta en reexportaciones de frutas y verduras procesada originarias de países en desarrollo, las proyecciones en estas importaciones se estiman una tasa anual de crecimiento del 1% al 2%. (CBI, Centro de Promociones de importaciones de Países en Desarrollo, 2021).

Las frutas tropicales o exóticas poco conocidos en el mercado europeo hasta el 2018 se incrementó en un 7%, decreció ligeramente para el 2019, no obstante, en lo referente a mangos y piñas secas creció notablemente. Para el 2020, la tendencia del consumo en snacks saludables especialmente frutos tropicales seco aumento por las implicaciones que acarreo con la pandemia COVID-19. (CBI, Centro de Promociones de importaciones de Países en Desarrollo, 2021).

Las proyecciones de importación para cinco años se estiman que tengan una tasa anual de crecimiento entre un 5 a 7%. El volumen de importación en frutas tropicales proveniente de países en desarrollo es de alrededor de 15 mil toneladas, por lo que equivale que alrededor del 50% se reexportan dentro de Europa. Véase en figura 1, el comportamiento de las importaciones en frutas tropicales secas.

Figura 1

*Importaciones Europeas de frutas tropicales secas*

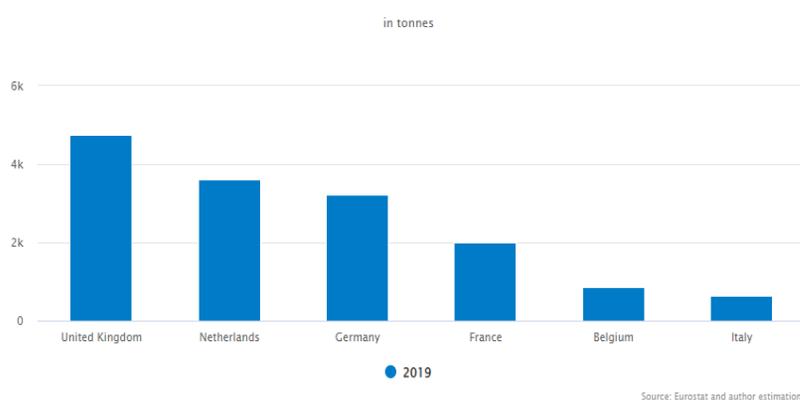


Nota. Fuente: CBI, Centro de Promociones de importaciones de Países en Desarrollo, 2021.

Dentro de la coyuntura de demanda que tiene el continente europeo en la importación de frutas tropicales secas, Reino Unido se perfila como el mercado de enfoque, seguido de Alemania que también tiene su demanda en este segmento de frutas tropicales secas orgánicas con certificación. Los otros mercados de oportunidad relevantes están Francia, Países Bajos, Bélgica e Italia. Véase en figura 2 los principales países importadores en volumen de frutas tropicales secas.

Figura 2

*Lista de principales países importadores en Europa de frutas tropicales secas*



*Nota:* Fuente: CBI, Centro de Promociones de importaciones de Países en Desarrollo, 2021.

Existe un auge creciente en el consumo de productos saludables y naturales a nivel mundial, los alimentos deshidratados es una buena opción para la problemática existente sobre temas como el sobrepeso y la obesidad. Varios estudios han demostrado que consumir alimentos deshidratados aportan un alto nivel nutricional como minerales, vitaminas y fibras, reduciendo significativamente enfermedades cardiovasculares. (Vega, 2006).

El proceso de deshidratación remonta desde la antigüedad, técnicas que se utilizaban como forma de supervivencia en tiempo de escasez de alimentos, una norma que se aplicaba era el secado de vegetales, granos, frutas, carnes y pescados al sol, el cual ayudaba a nuestros antepasados a

conservar los alimentos en temporadas de sequías o invierno. No obstante, este tipo de secado su finalidad es la disminución del agua en los tejidos, que es favorable para el desarrollo de insectos y microorganismos, así como también acelera cambios químicos que provocan el deterioro de la calidad del producto y la reducción de su rendimiento. (Vega, 2006).

La partida que tomaremos como análisis para el proyecto que se propone para el plan de exportación en mix de frutas deshidratadas tropicales como el mango y piña, es la *081350 Mezcla de frutos secos comestibles o de frutos de cascara comestibles*.

Los países de Europa son los que lidera su mayor participación en importaciones a nivel mundial, Reino Unido (representa un total de 14,8%), seguido de los países de Francia con el 12,7%, Alemania 7,9%, Bélgica 7,2% y Países Bajos 4,3%. (Véase tabla 1).

Tabla 1

*La lista de países importadores seleccionado*

<b>Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2020</b>				
<b>Producto : 081350 Mezclas de frutos secos comestibles o de frutos de cáscara comestibles</b>				
<b>N/N</b>	<b>Importadores</b>	<b>Valor importado en 2020 (miles de USD)</b>	<b>Cantidad importada en Toneladas</b>	<b>Participación en las importaciones mundiales (%)</b>
	<b>Mundo</b>	<b>338964</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
<b>1</b>	Reino Unido	50150	5962	14,8
<b>2</b>	Francia	43013	4541	12,7
<b>3</b>	Alemania	26673	3573	7,9
<b>4</b>	Bélgica	24318	3349	7,2
<b>5</b>	Países Bajos	14640	2129	4,3
<b>6</b>	Austria	13390	1469	4
<b>7</b>	Polonia	13208	1577	3,9
<b>8</b>	Suecia	12708	1587	3,7
<b>9</b>	Irlanda	12294	2124	3,6
<b>10</b>	República Checa	10889	1491	3,2

*Nota:* Fuente: Autoras

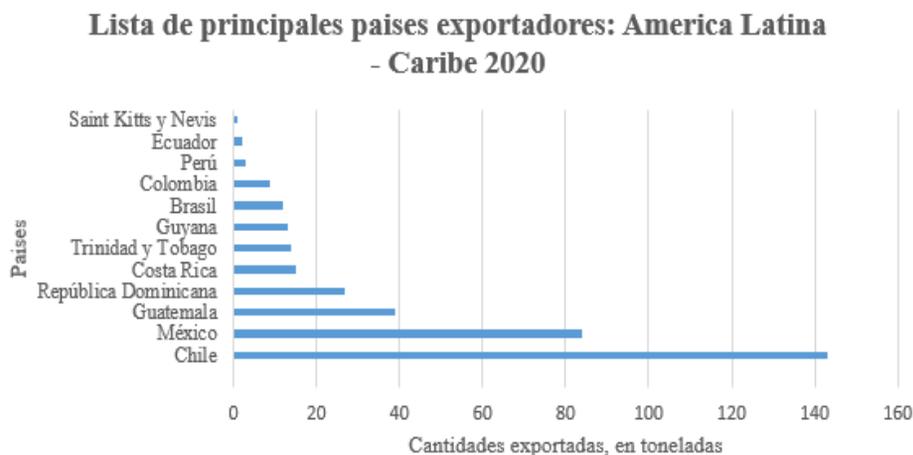
Bajo este panorama, podemos observar que el continente europeo existe una alta demanda de snacks saludables en base a una fruta deshidratada con mejor acogida en frutas tropicales por su sabor exótico, lo que la hace potencialmente exportable en este tipo de producto.

Una de las grandes ventajas que cuenta Ecuador es su ubicación geográfica como eje ecuatorial que le permite disponer de una gran diversidad de pisos climáticos, siendo así conveniente de producción para el sector primario de frutas y el desarrollo del sector agroalimentario nacional, (Cajamarca Carrasco, 2019).

En el 2020, Ecuador se ubicó en el decimoprimer puesto en el volumen de exportaciones en la mezcla de frutas deshidratadas en la región de América Latina y el Caribe, cabe indicar que Chile su segmentación de exportación líder son las uvas, por lo que nuestra competencia como socios exportadores en el segmento de mango y piñas estaríamos a la par con Perú, Colombia y Costa Rica

Figura 3.

*Principales países exportadores de América Latina y el Caribe.*



*Nota:* Fuente: Trade Map, 2020

Ecuador es relativamente pequeño en producción de frutas deshidratadas comparado con otros países, en este sector existe una agrupación de pequeñas y medianas empresas que se juntaron con el fin de extenderse en el mercado internacional y afianzar un mayor volumen de exportación en alimentos deshidratados, debido a la poca capacidad de producción y tecnificación que carece estas empresas. (Lideres, 2013).

La tendencia de consumir alimentos saludables va en crecimiento, luego del impacto del COVID -19 se volvió mucho más exigente el mercado en cuanto a calidad y origen del producto. Esto representa un reto para el Ecuador en mejorar mucho de sus procesos y aprovechar el mercado potencial que tiene este segmento de snacks en frutas deshidratadas para el mundo, teniendo como fortaleza la diversidad de cultivos que se tiene en frutas tradicionales como las no tradicionales.

En el mercado de snacks de acuerdo a un informe de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor 2021), confirmo que este segmento a nivel global represento ingresos USD \$1.399.815 millones en el 2021, y que se estima un crecimiento anual del 2,44% en el 2021 – 2025 (Statista, 2021). Estados Unidos es el principal socio comercial seguido en su mayoría países del continente europeo y asiático.

Por lo tanto, concluimos que gracias a las bondades de recursos naturales que posee Ecuador y a su escala en el desarrollo en el sector agroindustrial con las frutas no tradicionales, existe una ventaja competitiva para diversificar los productos de exportación hacia Países Bajos.

El proyecto que se plantea es un plan de exportación de una marca de snack mix de frutas deshidratadas tropicales como la piña y mango orgánico, sin azúcar, libre de gluten, sin preservantes, ni colorantes que garantice la calidad de un producto 100% natural con destino a Países Bajos, donde consideramos que por su ubicación geográfica la hace más atractiva para hacer negocios, con más de 17 millones de habitantes y con un poder de compra alto, podría pensarse

que es inferior a su países vecinos de Europa, sin embargo se lo considera el eje del trampolín en negocios internacionales, donde muchas empresas extranjeras empiezan hacer negocios en Países Bajos para luego expandirse a mercados más grandes.

La Balanza Comercial del Ecuador cerro este 2021 con un saldo bastante favorable de USD 2.871 millones, como consecuencia de un superávit comercial de USD 3.951 millones en exportaciones petroleras y un déficit comercial de USD 1.080 millones en exportaciones no petroleras, esto incremento positivo en la balanza petrolera, se dio como efecto de la reactivación que se dio a nivel mundial y al aumento en el precio del petróleo. (Fedexport, reporte estadístico de comercio exterior, 2021).

En el curso del 2021, se dio una notable mejoría en las exportaciones dando como resultado un incremento del 31%, por la recuperación en varios sectores a nivel mundial, lo que condujo a una mayor demanda de productos ecuatorianos, teniendo como socio principal a Estados Unidos que se afianzo como el principal mercado de exportación, seguido de la Unión Europea, China y Rusia. Las exportaciones no petroleras, no mineras lograron este 2021 un incremento del 14% en valores exportados. (Fedexport, reporte estadístico de comercio exterior, 2021).

Por lo tanto, encontramos una oportunidad de desarrollo en este sector de exportación, que mediante una estrategia de internacionalización viable al mercado holandés se generara inversiones, mayor ingreso de divisas y generación de empleo para el Ecuador.

Acorde a los datos del portal de estadísticas de Comercio Exterior del Banco Central del Ecuador, se puede observar en los últimos cuatro años, las exportaciones del Ecuador con Países Bajos se aprecia un crecimiento del 23% del 2017 - 2020, en tanto que con las importaciones desde

los Países Bajos al Ecuador decrecieron un 26%, dando como resultado una balanza favorable al Ecuador.

Tabla 2

*Adaptado de Balanza Comercial Ecuador – Países Bajos 2017 – 2020 (FOB miles USD)*

	2017	2018	2019	2020	% Var 2017 -2020
<b>Exportaciones</b>	\$ 460,84	\$ 449,6	\$ 571,5	\$ 565,6	23%
<b>Importaciones</b>	\$ 437,03	\$ 509,6	\$ 430,0	\$ 321,8	-26%
<b>Balanza comercial</b>	\$ 23,82	\$ -60,0	\$ 141,5	\$ 243,8	

*Nota:* Fuente: Banco Central del Ecuador 2021.

## Objetivos

### Objetivo General

Dimensionar la factibilidad del proyecto de un plan de exportación para un snack mix de frutas deshidratadas tropicales como el mango y piña con destino al mercado de Países Bajos.

### Objetivos Específicos

- Conocer situación actual de producción de frutas deshidratadas en el Ecuador.
- Establecer la demanda potencial de frutas deshidratadas hacia el mercado de Países Bajos mediante un estudio de mercado.
- Identificar el nicho de mercado y segmento poblacional al que va dirigido el snack de frutas deshidratadas.
- Crear e innovar una estrategia de modelo de negocio para la comercialización del mix de snack de frutas deshidratadas como marca blanca y que logre atraer el interés del consumidor holandés.

- Definir un plan de exportación adecuado que permita la entrada y comercialización del snack de frutas deshidratadas como marca blanca aun retail del mercado holandés.
- Enfatizar en los beneficios del producto como un snack natural y orgánico, mejorando los hábitos alimenticios y a su vez el desarrollo de una economía sostenible.

### **Metodologías**

Para la consecución de estos objetivos nos basaremos en varias metodologías adquiridas y aprendidas durante la Maestría de Negocios Internacionales.

Como fines investigativos de análisis de ambos países, se tomará como fuentes a libros, publicaciones y base de información adquiridas por medios digitales fehacientes.

Para comprender y entender mejor el entorno del mercado en ambos países donde se implementará estrategias de comercialización, se empleará varias herramientas como PESTEL, donde abordaremos varios factores externos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. También identificar la industria o el sector al que vamos a competir con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Para técnicas de marketing internacional se aprovechará el análisis de Buyer persona, que consiste en tener el prototipo ideal de consumidor para el producto que ofertaremos.

Como parte de la creación de un modelo negocio, se empleará el modelo CANVAS, Business Model, FODA, que se establecerá plasmar el proyecto a un nivel de estrategias en diferentes criterios de selección, como socios claves, recursos claves, actividades claves, canales, segmentos de clientes, propuesta de valor, costos, ingresos y relación con clientes.

Para concluir se evaluará la viabilidad de este proyecto, en un plan de inversión en la cual se elaborará un presupuesto y medición de resultados a cinco años. Se analizará los siguientes indicadores: (VAN) Valor actual neto, (TIR) Tasa Interna de Retorno, (Payback) Periodo de Recuperación de la Inversión y la proyección de Índices de Rentabilidad.

### **Marco conceptual**

La dinámica del intercambio de bienes es una actividad realizada desde el inicio de la humanidad. Según el crecimiento de las necesidades, esta fue desarrollándose y empezó a ser conocida como comercio internacional. En estos días el comercio internacional es una práctica diaria que se ha reconstruido desde la atención de las necesidades básicas hasta la atención de necesidades de identificación personal, siendo el criterio de “hombre de negocio” un término que predomina dentro de la sociedad. (Rodriguez, 2012)

Mendoza et al. (2014) concluyeron que el comercio internacional se define como el intercambio de bienes y servicios a través de diferentes países y sus mercados. Donde dentro de este proceso se origina la salida de mercancías de un país, donde se lo conoce como exportaciones; y la entrada de mercancías siendo llamado esto importaciones.

La exportación se explica cómo la venta de artículos o mercancías elaborados en un país para los habitantes (Hill, 2007); teniendo como objetivo la entrada de divisas al país de fomentando el crecimiento de economía, relaciones en mercados internaciones. Actualmente gracias al adelanto de la tecnología, las economías no están ajenas a las otras, debido a intercomunicación que los mercados tienen.

Dentro de la teoría clásica del comercio internacional Adam Smith desarrolla distintivos panoramas para vislumbrar las causas y efectos del intercambio de productos fuera de fronteras nacionales (Fernández- Guillén, 2019)

A partir del estudio de las teorías del comercio internacional (Blanco, 2013), expone que la definición de ventaja comparativa es el comercio entre los países será superior cuantos superiores sean las disimilitudes (en tecnología u otros factores) entre ellos.

(Porter, 2015) nos indica que la ventaja competitiva se relaciona del valor que la compañía o país logra crear a sus clientes, llegando a definir cuanto la gente está dispuesta a cancelar por precios más bajos.

## **Macro entorno**

### **Análisis Pest**

El análisis Pest o también llamado Pestel es una herramienta para conocer la dinámica de crecimiento o declive de un mercado, y por defecto la posición, el potencial y dirección del negocio. Este está compuesto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; los cuales son utilizados para determinar el tipo de mercado en el que se desenvuelve un negocio o unidad. (Chapman, 2004). También es una herramienta tan utilizada por las organizaciones que dentro de las normas ISO 9001, se incluyen como un requisito primordial para la comprensión del contexto de la organización. (Betancourt, 2019).

Se basa en variables de contexto externo, que son capaces de definir el escenario en cual opera la empresa u organización; además nos proporciona datos útiles para la toma de decisiones, tanto como las negociaciones estratégicas y operativas de la organización. (Rosso, 2014).

Por esta razón, es de suma importancia conocer el macro entorno de la organización para poder planificar un futuro dentro de las distintas posibilidades y escenarios; donde se podrá divisar la adaptación de la organización.

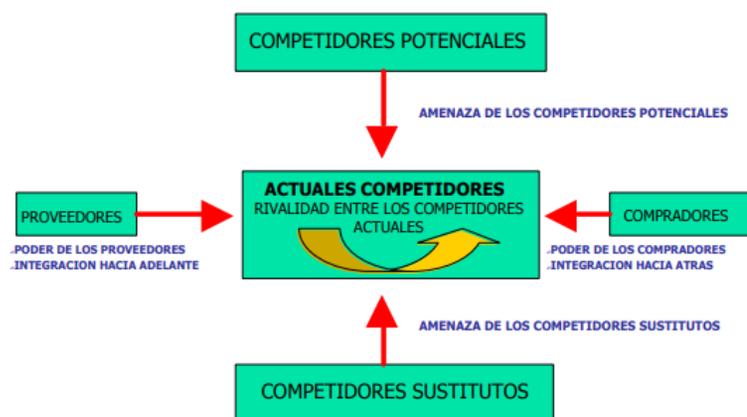
## Micro entorno

### Cinco Fuerzas de Porter

Dentro del marco entorno el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de suma importancia ya que permite analizar a la industria en términos de rentabilidad. Este modelo, manifiesta ser simple y práctico dentro de su análisis en cada sector industrial; donde la empresa puede determinar su posición actual e identificar las estrategias a seguir. Con este enfoque la meta es poder competir dentro de un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. (Michaux & Cadiat, 2016)

Figura 4.

*Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*



*Nota.* Fuente: Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito.

A continuación, se definirá cada una de las fuerzas que intervienen dentro del sector industrial según Castro et al. (2003):

### ***Amenaza de entrada de los competidores potenciales***

Es un sector donde el rendimiento del capital invertido es mejor a su costo, donde la llegada de empresas atraídas a participar del mismo será grande y rápida. Se debe aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado. Es de suma importancia el reconocer que el número de competidores potenciales limitado a las barreras de entrada que existen y a la capacidad de resarcimiento de las empresas que pertenecen al sector.

Dalmau (1997) define como barrera de entrada a distintos mecanismos por donde la rentabilidad anhelada de un nuevo competidor que ingresa en el sector es inferior a la que alcanzan los competidores ya presentes en él; pudiéndose agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y la ventaja de costos.

### ***Competidores existentes***

Este elemento es el más categórico dentro del modelo de Porter. Es una de las fuerzas donde las empresas promueven acciones para crear un fortalecimiento en el posicionamiento en el mercado y cuidar su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

### ***Productos sustitutos como amenaza***

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones que el producto en estudio. Ellos representan una gran amenaza para el sector, ya que cubren las mismas necesidades a un menor precio, con mayor calidad y rendimiento. Dependiendo del producto, el

sector industrial lograría estar en una competencia directa con diferentes sectores, si los productos pueden suplir al otro bien.

### ***Poder de negociación de los clientes.***

El poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio; puede ser un determinante para la competencia dentro del sector industrial. De donde, el análisis de esta fuerza de Porter debe realizarse midiendo dos parámetros: la sensibilidad del precio y el poder de negociación.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

Parte del posicionamiento de una empresa lo definen los proveedores de acuerdo al poder de negociación de quienes abastecen de insumos para la producción de bienes; donde se determinará el nivel de fortaleza dependiendo de las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que tiene el producto. Es decir, el poder negociador de los proveedores se someterá a las condiciones del mercado, los proveedores y que tan importante es el producto que proporcionan.

## **Internacionalización**

Cruz (2002), define a la internacionalización como un proceso el cual la organización adquiere riesgos, debido a la incertidumbre de los mercados exteriores, ya que son desconocidos para estos. Pero dentro de esta incertidumbre, también es la consecuencia de un desarrollo de toma de decisiones para adaptarse al entorno. De esta manera, la empresa va colocando sus actividades

de la cadena de valor fuera de sus fronteras, estando cada vez más cerca del cliente final lo cual aumentará su grado de compromiso.

### **Estudio de mercado**

Para lograr el objetivo de introducir un producto o mercancía a otros países es necesario el elaborar un estudio de mercado, donde (Fernández, 2017) lo define como una investigación en toda regla, en donde se puede definir el perfil de nuestros potenciales clientes y así, más adelante el poder llegar al segmento del mercado el cual promover las mercancías; donde facilita el tomar decisiones a nivel empresarial y escoger la alternativa acertada, aumentando la posibilidad de éxito.

### **Segmentación del mercado**

Esta técnica tiene como objetivo analizar las diversas necesidades en el interior de productos de mercado ya establecidos. Además, nos permite identificar grupos semejantes de clientes a los que se pueda destinar una oferta comercial de forma rentable. (Tilve, 2010)

Así mismo, hay que tomar en cuenta que los mercados no se encuentran segmentados de manera natural; es decir, cada organización o empresa se encargará de segmentar de acuerdo a sus necesidades el mismo mercado, pero de distinta forma. (Tilve, 2010)

### **Marketing estratégico y operativo**

Conforme a lo descrito por Cárdenas Murrieta & Hernández Guevara (2014) citando a Kotler y Keller (2012), se define como marketing internacional a un conjunto integrado de medidas acorde a los recursos de la organización. Este, tiene como propósito el incrementar el bienestar de

la misma a largo plazo y asegurar ventajas razonables frente a sus competidores para satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales e internacionales.

Como establece Águeda y Mondéjar (2013) dentro de la gestión del marketing, conlleva una doble perspectiva que son decisión y acción; esto corresponde a las dos dimensiones del marketing: el marketing estratégico y el operativo. Ambos deben estar coordinadas para poder alcanzar buenos resultados con un correcto desarrollo y ejecución.

El *marketing estratégico* implica el análisis detallado de la situación actual de las ofertas de las organizaciones y el comprender las necesidades del mercado objetivo para la localización de amenazas y oportunidades; donde en conjunto con los recursos y capacidades que tiene la empresa; pueden obtener una ventaja competitiva. Sin embargo, el *marketing operativo*, es igual a acción. Este, permite diseñar y ejecutar las acciones del plan de marketing.

### **Modelo de las 5 C`s del marketing**

Este modelo nace de las necesidades de aumentar componentes para la formulación de estrategias de las ya consideradas en el modelo de las 4P. Dentro del entorno empresarial se ha dado a conocer los cambios en torno a su consumidores ya que, estos pasamos de ser personas neutrales que reciben la información de los productos que ofertan las organizaciones, a poder transformarse en personas visionarias que escuchan de forma selectiva y toman sus propias decisiones; de acuerdo a la calidad de producto, la información obtenida y la atención a los clientes. (Guato, 2017)

## **Análisis FODA**

Ballesteros et al (2010), establecen dentro de su artículo que el análisis FODA es una metodología donde nos indica la situación actual de la empresa u organización; en su contexto y sus características internas para poder determinar sus fortalezas, debilidades, debilidades y amenazas. Dentro del estudio de Vázquez (2016) se define cada una de las variables a continuación:

***Fortalezas:*** Capacidades especiales de cada organización o empresa, que otorga una posición privilegiada frente a la competencia. Se encuentran relacionada con actividades que se desarrollan de manera positiva.

***Oportunidades:*** Factores que resultan de manera positiva y favorables; que se deben descubrir en el ambiente que se desarrolla la organización donde se obtienen ventajas competitivas, nuevos mercados y posibilidades de exportación de mercancías.

***Debilidades:*** Provocan una posición desfavorable frente a los competidores; la cual está asociada a los recursos que les hace falta, las habilidades que carecen y actividades que no progresan positivamente.

***Amenazas:*** Situaciones que provienen del entorno externo en que pueden llegar a perjudicar negativamente a la organización.

## **Análisis del Mercado**

El proyecto de análisis y estudio de variables que no podemos controlar en cuanto a los países involucrados y sus entornos: Países Bajos y Ecuador. Aplicando la herramienta PESTEL se identificarán y se analizarán los elementos externos que forman parte de las variables de ambos países.

### **Análisis Situacional del Entorno**

#### ***Entorno Político – Legal***

##### **Ecuador**

Comercio Internacional o comercio exterior a los ingresos de divisas que genera el país por concepto de venta de recursos naturales, fabricados, manufacturas, tradicionales y no tradicionales, también podríamos generalizar en productos petroleros y no petroleros terminología aplicada en varios años para referirnos a nuestras ventas o exportaciones, por medio de las mismas, en gran medida sustenta los ingresos de las arcas fiscales por medio de impuestos considerando una de las principales fuentes de dólares o divisas, estos ingresos son destinados por el estado a diversos sectores los más relevantes salud, educación, vialidad, infraestructura a nivel social. El Gobierno de Ecuador por ser el dinamizador principal de la economía debe fomentar y aplicar políticas de exportaciones a través la aplicación de la Ley de Comercio de Exterior e Inversiones, adicional es el llamado a ser el lobista de los empresarios a nivel internacional firmando acuerdos Internacionales de cooperación, en el ámbito local existen organismos que facilitan la asistencia en comercio exterior como: la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Servicio Nacional de Aduanas, el Servicio de Rentas Internas, el Ministerio de producción, Agricultura, Finanzas entre varios.

Los empresarios exportadores o en general quien realice mercado o comercio exterior son asistidos y regulados por PRO ECUADOR, Entidad que forma parte del Ministerio de Comercio Exterior que se encarga de promover, promocionar y sobre todo asistir las exportaciones en el país, por medio de los siguientes programas: 1. Proyectos Multisectoriales, enfocados directamente con la asistencia de las pequeñas industrias empresas que inician actividades externas su apoyo en marketing, *packaging*, etc. 2. Asistencia Técnica, donde promueve y efectúa el seguimiento en la creación de Pymes. Consorcios de Exportación, por medio de este plan, centraliza la producción originaria y endémicas del país. 3. Exporta Fácil, por medio de este programa se brinda capacitaciones a compañías pequeñas. (Negocios, 2021).

Uno de los pilares fundamentales en nuestro comercio exterior son las divisas que ingresan al país por concepto Inversión Extranjera, que también forma parte de políticas de estado para motivar e incentivar a los inversores.

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 creación y Publicación de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, publicada en agosto del 2018 da a conocer o se planteó, un paquete de incentivos para estimular nuevas inversiones internas y externas, sobre todo enfocado en los temas laborales de empleo y sociales, aumentado la producción y sustentando la economía. (PRO ECUADOR, 2020).

Esta ley vigencia de esta ley se aplicó por dos años, agosto del 2020. Debido a la situación causada del COVID-19, el Gobierno dispuso la extensión por dos años más de la Ley de Fomento Productivo y sus incentivos (Exterior, 2021).

PRO ECUADOR brinda asistencia a los potenciales Inversionistas para que identifiquen las ventajas del mercado ecuatoriano mediante medios de información, asesorías personalizadas integrales durante el proceso de inversión (PRO ECUADOR Exterior, 2021).

Los principales actores como los Ministros de Comercio Exterior señalaron que el 2020 año de pandemia a nivel mundial, PRO ECUADOR a través de su programa de impulsó a las exportaciones, logró llegar a más de 15 mil usuarios con asistencia y capacitación. De igual manera se realizaron eventos por medio de plataformas virtuales donde participaron más de 1000 empresas exportadoras creando negocios por más de 150 millones de dólares (Proecuador, 2020).

PRO ECUADOR cuenta con su propia página web donde se puede encontrar información de los servicios para exportadores de productos nacionales y a los Inversionistas Internos y Externos hace conexos con páginas de SRI y Leyes de Producción relacionadas con el sector, la información detallada acerca la Ley Orgánica Fomento Productivo, su importancia y beneficios (PRO ECUADOR).

### **Países Bajos**

El sistema político de los Países Bajos se basa en una monarquía constitucional creada desde 1815, donde el monarca ha sido el jefe oficial del Estado y cuyo poder ha sido ordenado por la constitución, el cual a través del tiempo tuvo varias transformaciones, hasta que en 1848 se destacó por el inicio de una democracia parlamentaria, para 1870 se enfrentaron varios conflictos

políticos entre el Parlamento y el Monarca dejando claro desde ese momento que el Monarca queda bajo la dependencia de la voluntad parlamentaria. (La Haya/Ámsterdam, 2008).

Los Países Bajos se caracterizan por tener un sistema multipartidista, las coaliciones políticas e hincapié al compromiso y los acuerdos, de manera administrativa se divide en doce provincias, en la cual cada provincia tiene su representante elegido por la Reina. De acuerdo a la constitución, el Primer Ministro solo preside el gobierno y no puede este destituir o deshacer a un ministro. En referencia a la conformación de su gabinete económico y de distribución de competencia, la principal entidad del Estado es el Ministerio de Asuntos Económicos y Clima, así como su Secretaria de Estados de Asuntos Económicos, el cual establecen varios objetivos como la regulación en climas de negocios competitivos, políticas de innovación y de apoyo a empresas locales como extranjeras, inversión y sostenibilidad en el sector agroalimentario, incentivar prácticas de negocios en donde sea prioridad el cuidado de la naturaleza y bienestar de animales fomentando un equilibrio entre lo económico y lo ecológico. (La Haya, 2020).

### ***Entorno Económico***

#### **Ecuador**

No es ajeno para Ecuador y el mundo que la pandemia del COVID-19 afecto y seguirá afectando por varios años más la economía mundial y más en los mercados emergentes como el ecuatoriano esto mermará de forma significativa a la economía y divisas del país.

El ente regulador y de monitoreo Ministerio de Comercio Exterior expuso en su última bienal que el país ha exportado aproximadamente más de 2000 productos entre tradicionales y no tradicionales a más de 150 destinos internacionales en los 5 continentes. una noticia que alienta a pesar de la pandemia los productos no petroleros tuvieron un crecimiento y está en franco ascenso esto quiere decir que las divisas y la recuperación económica está en marcha en el 2020 a USD 10.9 mil millones, y para el 2021 USD 11,3 mil millones reflejando un crecimiento del 9% y 3.7% en relación con el año 2019 y 2020 respectivamente, 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 con esta cifra y revisando los mercados internacionales vemos que el principal socio comercial para esta partida es Estados Unidos, pero con un importante crecimiento en el mercado europeo tomando en cuenta el caso de estudio de los países bajos la relación de crecimiento es exponencial a los años 2019 y 2020 dejando un 2021 como un punto de partida sustentable y abierto para nuevas estrategias y colocación de la fruta a nivel de esta región , la madera y productos del sector de agroindustria. (El Universo, 2020).

Para 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).

De acuerdo a la data oficial emitida por el Banco Central del Ecuador, los 18 mil millones de dólares de exportaciones no petroleras correspondiente al cierre del 2021, las exportaciones no petroleras no mineras llegaron a superar el récord de 16 mil millones de dólares.

Los destinos de mayor demanda en el 2021 fueron Estados Unidos, la Unión Europea, China y Rusia, la crisis logística fue un factor relevante de pérdida para el sector exportador causando una pérdida de USD 800 millones, de los cuales el 50% pertenecen a productos destinados a la unión europea y continente asiático, en cuanto a las exportaciones de servicios se reportó una ligera mejora de un 6% con respecto al 2020, pero se mantiene ante un nivel bajo del 40% antes de la pandemia. En cuanto a la inversión extranjera directa disminuyó hasta el tercer trimestre del 2021, este flujo se concentró en sectores como la industria, manufacturera, servicios a empresas y construcción. Las importaciones también se recuperaron en el 2021 con un aumento del 41%, debido a la reactivación productiva del país. (Fedexport, 2022).

Figura 5.

*Reporte estadístico de comercio exterior*

AÑO 2021	Exportaciones Petroteras	Exportaciones No Petrotera	Total
EXPORTACIONES	\$ 8.607	\$ 18.092	\$ 26.699
IMPORTACIONES	\$ 4.656	\$ 19.172	\$ 23.828
BALANZA COMERCIAL	\$ 3.951	\$ -1.080	\$ 2.871

*Nota:* Fuente: Banco Central del Ecuador. Cifras en millones de USD.

La evolución de las exportaciones no petroleras no mineras se ha mantenido de manera constante, en volumen de cantidad exportada del 2021 creció un 6% en relación al 2020.

Figura 6.

*Reporte estadístico de comercio exterior*



*Nota.* Fuente: Fedexport, 2022.

## **Países Bajos**

Los principales sectores económicos que tiene Países Bajos tenemos:

En el sector secundario, el más relevante en la economía de Países Bajos, en la industria represento un 13,4%, mientras que en Construcción fue del 4,4% del PIB, generando un 14,4% del empleo en todo el país en el año 2019. Uno de los rasgos más importante que se debe recalcar con Países Bajos es su constante búsqueda de innovación en todas las áreas económicas, sus principales industrias están en la química que son uno de los líderes en toda Europa, la industria energética con buen posicionamiento en energía renovable y eficiencia, la industria tecnológica que se ubica

en el grupo de los más innovadores a nivel mundial, así como también en la industria de la salud y en la calidad del agua.

En el sector primario que corresponde a la agricultura, ganadería, pesca y minería. Como es usual en países desarrollados, el sector primario en Países Bajos representa un volumen reducido al total de su economía, la participación en el sector agropecuario fue del 1,16% en el PIB y tan solo un 2% del total de personas empleadas en la agricultura en el año 2019. Países Bajos dispone de un buen clima y condiciones favorables para la agricultura, su debilidad es no contar con la disponibilidad de terreno. En la actualidad Países Bajos se encuentra en desarrollando un modelo más sostenible en el área de la agricultura y sea amigable al medio ambiente.

En el 2018 el cultivo direccionado a la producción orgánica represento un 10% más que en el 2017, motivo de su eficacia es por la contante investigación que lleva a cabo este sector agroalimentario en conjunto con varias universidades. Otra de sus fortalezas está en la alta productividad en el trabajador empleado en la agricultura, superando a países como España y Alemania. (La Haya, 2020).

Luego del confinamiento surgido por la transmisión del coronavirus, el entorno macroeconómico holandés mantiene un optimismo de recuperación económica, de acuerdo a sus estimaciones prevé un crecimiento de un 4% para el 2021, seguido de un crecimiento del 3,5% para el 2022. (Agencia de Análisis de Política Económica CPB, marzo 2022).

La variación porcentual del PIB en Países Bajos hasta el 2019 (+1,7%) se ha mantenido en altas y bajas, pero manteniendo un crecimiento, pero con el descenso de actividad comercial surgida por la pandemia en el 2020 la caída del PIB es notoria. A continuación, se observa los indicadores en la tabla:

Tabla 3

*Evolución del PIB y proyección*

Evolucion del PIB y Proyeccion	
Año	Evolución del PIB (%)
2017	2,9
2018	2,7
2019	1,7
2020	-3,8
2021 (p)	3,9
2022 (p)	3,5

*Nota:* Fuente: Agencia de Análisis Política Económica CPB, marzo 2022

En cuanto a sus principales socios del total de sus exportaciones lo lidera en su mayoría los países de la Unión Europea, mientras que en sus importaciones totales China tiene una participación importante como proveedor. La siguiente tabla señala el listado de sus principales socios comerciales a nivel mundial

Tabla 4

*Evolución del PIB y proyección*

Compradores principales (% total de exportaciones)	Participación para Países Bajos 2020 (%)	Proveedores principales (% total importaciones)	Participación para Países Bajos 2020 (%)
Alemania	22%	Alemania	18%
Bélgica	10%	China	11%
Francia	8%	Bélgica	10%
Reino Unido	7%	Estados Unidos de América	8%
Estados Unidos de América	5%	Reino Unido	5%
Italia	4%	Francia	4%
España	3%	Italia	3%
Polonia	3%	Rusia, Federación de	2%
China	3%	Irlanda	2%
Suecia	2%	Polonia	2%

*Nota:* Fuente: Trademap

## ***Entorno Social***

### **Ecuador**

El petróleo, banano, cacao y las frutas de costa y sierra o las llamadas tropicales en Ecuador, especialmente, Constan como un rubro que tiene un potencial enorme y formar parte de importantes recursos para el desarrollo macro económico del país, los ingresos y nutrición para las localidades rurales de muchos países en desarrollo del mundo (FAO, 2020).

El sector agroalimentario es indispensable para Ecuador, América Latina y el Mundo, si se toma en consideración el papel que este juega en la economía de los países a nivel global y sobre todo en la generación de empleo directo e indirecto por contemplar la cadena de valor y el libre e importe funcionamiento de las economías y las cadenas alimentarias puede traer grandes resultado a nivel social o puede afectar gravemente los resultados en los niveles de pobreza y seguridad alimentaria esto dice la FAO dependiendo cómo se maneja la política de seguridad alimentaria en cada región global (FAO CEPAL, 2021).

Según indica la CORPEI en su reporte anual, Ecuador presenta en el sector de frutas frescas no tradicionales exportables alrededor de 25 variedades 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 dejando en potencial a la piña , mango, como productos que están en la mira de los productores para incrementar la producción y por consiguiente la exportación , Tomado en cuenta que estas frutas tiene como destino el mercado de EEUU y parte de Europa 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, podemos asegurar que los productos no tradicionales y las variantes deshidratadas como la piña, mango entre otros tiene una importante cabida en el mercado de la Unión Europea, es necesario proyectar el aumento de la producción de ciertas frutas debido a que no hay la suficiente disponibilidad para la oferta demanda.

De acuerdo a las regulaciones fitosanitarias de ciertos productos, es importante el correcto control de pesticidas (CORPEI, 2020). Existen ciertas falencias en esta actividad como política de inocuidad de los alimentos, empaques sustentables y política verde que está considerando los mercados internacionales otro de los factores es los precios y la sustentación de costos.

### **Países Bajos**

El PIB per cápita se ubicó en el 2020 en 52.397 dólares USD, su pico más alto fue en el 2018 con 55.380 dólares US, posicionándolo como en quinto puesto de los países con mayor per cápita en la Unión Europea y decimoquinto nivel mundial. En cuanto a la población activa en el mercado laboral en el 2019 ascendió a 8,98 millones de personas, desde el 2011 hasta el 2013 se registraron un incremento de desempleados, pero a partir del 2014 empezó una baja, el cual se mantuvo de manera sostenible, siendo así en el 2020 con la cifra más baja de desempleados. (La Haya, 2020).

Por la situación epidemiológica causada por el COVID-19, Países Bajos se vio fuertemente afectada en sus finanzas públicas, como medida de apoyo que el gobierno proyectó

como objetivo principal la recuperación de una estabilidad y crecimiento económico. Como consecuencia de esta crisis, el aumento en la desigualdad se dará en grupos vulnerables como en los jóvenes, trabajadores temporales, independientes. También habrá mayor desigualdad en la educación, así como mayor incremento en la desigualdad en ingresos a largo plazo.

### ***Factores Ambientales***

#### **Ecuador**

El ente natural que es el Ministerio del Ambiente y Agua, es la entidad del Estado Ecuatoriano encargada de crear políticas ambientales, de sustentación con el medio ambiente ente que crea y regula las estrategias macro del país considera que falta mucho por hacer, aplicar de la teoría a la practica en cuanto a estrategias, 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. (Ministerio del Ambiente, 2020).

El Ministerio del ambiente, con su Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación realiza un levantamiento estadístico que sirva como referencia sobre el tema Ecológico y así educar, regular e incluso 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 política de estado y de inmediata ejecución mediante el Ministerio del Ambiente es aplicar el 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).

El Ministerio del Ambiente lanzo en el 2019 y parte del 2020 su marca “Punto Verde” que constituye su bandera como educar a las empresas e instituciones que optimizan los recursos naturales en sus procesos, reduciendo el impacto ambiental negativo.

Esto mediante una política de certificaciones Verdes que incentiva a empresas de todos los sectores en la de nuevas y mejores prácticas de producción, acompañadas con nuevas tecnologías que permitan producir con el menor impacto ambiental, esta política fue bien recibida por el sector privado varias industrias de capitales nacionales y extranjeros han visto con buenos ojos y están ejecutando medidas de remediación del medio ambiente y sobre todo marcando un hito en la creación interna de sustentabilidad de cada una de ellas en sus procesos productivos con conciencia ambiental y social de acuerdo lo informado por la Entidad cada vez más actores productivos se suman a este compromiso (Ministerio del ambiente , 2020).

Otro de los temas a mejorar son la calidad y preservación desde la producción hasta el destino cadena de valor, tecnológicos, poca comunicación entre los productores y los organismos públicos o privados (CEPAL, 2020). 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 56% de la Población Económicamente Activa del País, solamente un 23% de empleo formal, debido a la informalidad que se presenta en el campo (CEPAL, 2020).

En esta época de COVID-19 se estima que el sector agroalimentario y más en la industria de perecibles y de frutas tropicales corre un riesgo, 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.

### **Países Bajos**

En lo referente al medio ambiente Países Bajos está considerado como uno de los países con mayor contaminación ambiental por las emisiones de CO<sub>2</sub> debido a su desarrollo industrial, en el 2018 el Parlamento Holandés instaló una ley para buscar estrategias con las industrias y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 95% para el 2050.

La Comisión de la Unión Europea en diciembre del 2019, lanzó un proyecto llamado “Pacto Verde Europeo” (EGD), en la que se estableció disminuir los gases invernaderos y reducir en lo posible el uso de recursos conjuntamente con la proyección de lograr un desarrollo económico. El objetivo consiste en que todos los productos vendidos en la Unión Europea deben ejecutar estándares de calidad y sostenibilidad más altos. Por lo tanto, es crucial revisar y analizar estas implicaciones que tendría al exportar a Unión Europea, para prevenir impactos que puedan afectar los negocios.

Debido a las incidencias que se han generado por los cambios climáticos, este “Pacto Verde Europeo” (EGD), se propuso como una solución a la emergencia ambiental abordando todos los sectores económicos desde la agricultura hasta la energía, así como cambiar este entorno climático de manera neutral y eficiente de los recursos para el 2050. Una de sus metas más ambiciosas es lograr reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta un 55% para el 2030, así como la prioridad en la conservación de los recursos naturales, los ecosistemas y tierra de la Unión Europea.

Con este acuerdo también se espera cumplir las metas climáticas de hasta un 2% del PIB de Europa, la cual tendrán políticas de reorganización industrial, nuevas infraestructuras y establecer una cultura ecológica en la economía.

La estrategia de “Farm to Fork” (F2), es otro de los objetivos que se lanzó en mayo del 2020, que incluye el consumo de alimentos de manera responsable y justa al medio ambiente, evitando desperdicios o acciones que perjudiquen la biodiversidad, en este plan de acción se concretó cinco metas claves para el 2030: 1. Reducir el uso y riesgo de pesticidas químicos en un 50%. 2. Reducir las pérdidas de nutrientes en al menos el 50%. 3.Reducir el uso de fertilizantes al menos en un 20%. 4. Reducir la venta de antibióticos para animales de granja en un 50%. 5.El 25% de la tierra agrícola esta en transición a la producción orgánica. (CBI, Centro de Promociones de importaciones de Países en Desarrollo, 2021).

### ***Factores tecnológicos***

#### **Ecuador**

El Estado ecuatoriano por medio del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, es el ente que regula el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, delegado en establecer políticas, planes generales, dar seguimiento y evaluaciones periódicas con el objetivo de garantizar el acceso equitativo para el avance en la información de toda la población ecuatoriana.

Esta entidad en el 2019 lanza la política de “*Ecuador Digital*”, cuya finalidad es de transformar y conducir a un país a una economía basada en tecnologías digitales. Esta política se

constituye bajo tres panoramas: 1. Ecuador conectado. 2. Ecuador Eficiente y Ciberseguro. 3. Ecuador innovador y competitivo. Cada parámetro incluye proyectos que permitan accesibilidad a las tecnologías de información y comunicación, reforzar la capacidad y talento humano, impulsando los emprendimientos e innovación para estimular los sectores económicos.

### **Países Bajos**

En este sector Países Bajos se encuentra entre los países de mayor fama mundial por la innovación de alta tecnología, ocupan la cuarta posición mundial de los países líderes en la modernización de tecnología, según el Foro Económico Mundial.

Realizan convenios con varias universidades para el estudio e investigación en el desarrollo tecnológico, fueron los pioneros en la creación desde los submarinos hasta los bluetooth, por otra parte, también esta involucrados con la innovación en el sector de la información, teniendo en sus infraestructuras las más desarrolladas del mundo, como las tecnologías multimedia, los laboratorios virtuales, la computación paralela, y el modelado. La innovación en el sector de la energía verde a la par con las políticas de “Pacto Verde Europeo” (EGD), también ha trascendido exponencialmente en el desarrollo de tecnologías limpias ante la alta demanda de energías renovables y más amigables con el medio ambiente. En sector del transporte se encuentran en buscar soluciones y frenar las emisiones CO<sub>2</sub>, también ocupan el segundo puesto en Europa de países con mayores coches eléctricos, siendo así su implementación para el transporte de servicio público, así como de servicios logísticos. Adicional promueven el uso de las bicicletas eléctricas, ya que el conducir bicicletas es parte de su identidad cultural. (Intercompany Solutions, 2021)

En cuanto al tema de internet, el mercado europeo también se ha adentrado en dar soluciones más rápidas de acuerdo a las necesidades de consumo como el empresarial y en sectores como el hogar, la salud, y finanzas. Después del brote COVID-19, las inversiones en investigaciones y desarrollo cayeron para este grupo, se espera a largo plazo que la pandemia incremente su demanda de soluciones en internet para el continente europeo. (CBI, Centro de Promociones de importaciones de Países en Desarrollo, 2021).

## **Análisis Situacional del Entorno.**

### ***Las Cinco fuerzas de Porter***

Este estudio se realizará a partir del entorno en el cual nuestra empresa empezará sus actividades y operaciones de manera local, cuya estrategia de internacionalización se basará en comercializar los snacks de frutas deshidratadas piña y mango orgánicos, como marca blanca con una cadena de supermercados en Países Bajos. El exportar sin marca tiene sus grandes ventajas una que nos permitirá el ahorro en los temas costos de producción, marketing y legales, y por otro lado conseguir de manera sostenible la penetración en el mercado holandés.

Procederemos analizar varios factores con los mercados externos en Europa, así como también evaluando en un futuro el poder exportar nuestra marca local al mercado holandés.

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

Las grandes cadenas de supermercados en Países Bajos tienen un fuerte poder de negociación con sus proveedores por el alto volumen de compra para su distribución, requerido por su amplia expansión en el número de sus tiendas con las que cuenta. Esto les permite negociar mejores precios del proveedor. El acceso como proveedor está muy ligado al reconocimiento que

debe tener la marca y trayectoria de la empresa, para nuestro presente proyecto de ofrecer frutas deshidratadas como marca blanca debe ir sustentado en las certificaciones de seguridad alimentaria que permita generar confianza con los compradores holandeses. Otro factor fundamental es mantener la producción sostenible y de ética social que nos daría mayor ventaja competitiva frente a otros proveedores de estados emergentes de frutas deshidratadas. Revisando estos puntos podemos concluir que el Poder de Negociación de los Clientes es MEDIA,

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

Contamos con varios proveedores en la producción de frutas orgánica en el Ecuador, el mismo que ha mostrado un crecimiento notable en los últimos 10 años, cuenta con un Sistema de Control de Producción Orgánica fortaleciendo en la Agrocalidad, el Servicio de Acreditación Ecuatoriana SAE y varios organismos de certificación acreditados vigilan el cumplimiento de normas vigentes. Esto nos permite a nuestro proyecto crear alianzas con diversos productores agrícolas para la obtención de la fruta como materia prima y cumplir con los estándares y exigencias del mercado holandés.

En la tabla 5 se puede observar varias empresas ecuatorianas exportadoras de frutas deshidratadas en diferentes regiones del país.

Tabla 5

*Lista de empresas exportadoras en Ecuador para la siguiente categoría de productos: Sobre de frutas, verduras y sopas desecadas y deshidratadas*

**Lista de las empresas exportadoras en Ecuador**

Categoría de producto : Sobres de frutas, verduras y sopas desecadas y deshidratadas

Nombre de la empresa	Ciudad
Deninqui, S.A.	Guayaquil
Ecuavegetal S.A.	Babahoyo
Futurcorp S.A.	Guayaquil
Productos Elaborados Bolívar S.A. - Pebsa	Guayaquil
Terrafertil S.A.	Pedro Moncayo
Terrafertil S.A. - Terrafertil S.A.	Quito

*Nota:* Realizado por autoras

Evaluando los temas tratados sobre las exigencias en la calidad y tratamiento del producto y la potencia en la selección de empresa, se puede determinar que el Poder de Negociación de Proveedores es BAJO.

### **Rivalidad de competidores existentes**

En este punto nos encontramos que existen varias empresas importadoras especializadas en frutas deshidratadas en Países Bajos que se especializan en la producción, transformación, distribución y comercialización.

En la tabla 6 se observa la lista de empresas de Países Bajos importadoras de frutas deshidratadas.

Tabla 6

*Lista de empresas importadoras en Países Bajos para la siguiente categoría de productos: Sobre de frutas, verduras y sopas desecadas y deshidratadas.*

**Lista de las empresas importadoras en Países Bajos para el siguiente categoría de productos**  
Categoría de producto : Fruta deshidratada

Nombre de la empresa	País	Ciudad	Sitio web
Deli XL B.V.	Países Bajos	Breda	<a href="http://www.bidfood.nl">http://www.bidfood.nl</a>
Houz International BV	Países Bajos	Amsterdam	<a href="http://www.houz.nl">http://www.houz.nl</a>
Nutland BV	Países Bajos	GRAVENHAGE	<a href="http://www.nutland.nl">http://www.nutland.nl</a>
TRC Naarden B.V.	Países Bajos	Naarden	<a href="http://www.theraisincompany.com">http://www.theraisincompany.com</a>

*Nota:* Realizado por autoras

Estas grandes importadoras / mayoristas tienen la fortaleza del conocimiento del mercado europeo, y siguen de cerca los países en desarrollo productores como el mango y piña deshidratadas, los mismo que los mantienen al tanto de la evolución del mercado y ofrece asesoramientos y consejos prácticos de exportaciones. Burkina Faso y Sudáfrica son los países que mayores exportaciones logran, en el caso de mango deshidratado orgánico a nivel mundial, gracias a los esfuerzos de alianzas con empresas de Países Bajos y financiamiento internacional, incluido CBI en mejorar sus procesos de tecnología de secado.

Tomando como referencia este análisis y el poder que tienen estas importadoras grandes, se concluye que la Rivalidad entre Competidores es ALTA.

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

El Ministerio de Relaciones Exteriores de Países Bajos estableció en 1971 el CBI (Centro de Promociones de Importaciones de Países en Desarrollo), Este organismo se enfoca principalmente en el fortalecimiento de la sostenibilidad de las PYME en los países en desarrollo y que deseen exportar cumpliendo todas las normas y certificaciones para la seguridad alimentaria

exigida por la Unión Europea. Cada vez son más países que se van sumando a este organismo que les da apertura, orientándolos en los objetivos y capacitándolos en la formación de nuevos procesos de producción, empresas ecuatorianas como Exotic Blends con su marca SAMAI (principal exportador de chips de banano) ha logrado trascender gracias a la inversión en sus procesos de sostenibilidad y ética.

Otras empresas que se están especializando en estos procesos de producción de mango y piña secos está el país de Ghana, que con inversiones de Suiza han mejorado su calidad en el producto y que a su vez coopera y fomenta el desarrollo de pequeños productores en piña y mango.

Bajo este panorama hay muchas empresas en el mundo que producen, procesan y exportan frutas secas, y uno de las grandes productoras en África se fortalecen por las inversiones de empresas europeas. Por lo que concluimos que la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores es ALTA.

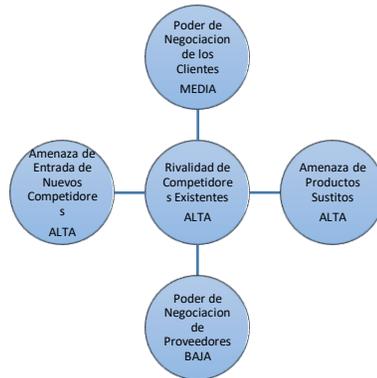
### ***Amenazas de Productos Sustitutos***

La amenaza de productos sustitutos en snacks de magos y piñas deshidratadas es bastante ALTA, ya que puede ser sustituido por cualquier otro producto deshidratado, o también ser reemplazadas por el consumo de frutas frescas, de acuerdo a las investigaciones realizadas los consumidores holandeses son más conscientes de su estado de salud y los beneficios de consumir alimentos frescos y saludables, la tendencia de consumo en frutas secas puede verse influida si estas contienen azúcar, colorantes o conservantes añadidos que puede repercutir en el consumo de frutas deshidratadas.

En la figura 7 se puede observar el resultado del análisis efectuado de las Cinco Fuerzas de Porter del proyecto.

Figura 7.

*Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*



*Nota.* Fuente: Autoras

### **Perfil consumidor**

Países Bajos cuenta con una población de 17.337.403 millones de habitantes, la estructura por edades está compuesta entre: 0-14 años (16,11%), 15-24 años (11,91%), 25-54 años (38,47%), 55-64 años (13,69%), 65 años y más (19,82%). La composición de gasto familiar – alimento representa el 11%. El perfil del consumidor holandés orgánico es de clase media – alta, alta, siendo el 65% consumidores con un estilo de vida más saludable, segmentado en el 5% como consumidores leales, 20% de consumo frecuente y un 40% de consumidores eventuales que suelen comprar una vez por semana. (Cia, Gov, 2021).

La tendencia de consumo en snacks más beneficiosos para la salud en Europa, está en la demanda de frutas tropicales que no puede producir esta región, considerándola diferente y de un sabor exótico que la hace preferida de consumirlo como bocadillo saludable. Las alternativas

de elección de picar un alimento fuera de los almuerzos o meriendas como comida completa en los hogares son cada vez mayor, debido al ajetreado estilo de vida conlleva a más consumidores incluyendo los más jóvenes reemplacen sus almuerzos por refrigerios más sanos.

El sistema o comportamiento de adquisición de bienes, servicios y alimentación de los habitantes de Países Bajos en la actualidad son consumidores con más exigencias y consientes de la cultura del cuidado de su salud.

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 entre mismos productos competencia antes de comprar. La imagen de marca y presentación al momento de la compra por impulso, hablando de consumidor de Países Bajos realiza compras por impulso no lleva lista al supermercado, por eso las marcas deben tener un correcto y llamativo slogan, etiqueta, presentación es fundamental para posicionar un producto. Son compradores por referidos fieles a las marcas de tradición, escépticos a los cambios la opinión familiar, amigos del consumidor tienen una gran influencia en la decisión de compra, el porcentaje que una familia promedio designa para alimentación en países bajos es del 31% del ingreso total familiar

La venta del supermercado o retail es muy importante ya que el 80% de la población de Países Bajos se encuentra en ciudades o zonas urbanas, un importante número de consumidores lo realiza en tiendas de conveniencia o pequeños negocios cerca de sus hogares, el promedio de visita por familia al retail o grandes supermercados es de 3 veces al mes, una de las grandes ventajas en países bajos con respecto a tiendas, comercios mayoristas y minoristas es el precio existe regulación y no existe especulación ni uso de suelo para fijación de precios. Los consumidores pueden comprar sus productos tanto en áreas urbanas como rurales, sin

necesidad de desplazarse a más de 2 km según data de movilidad.

Compradores, Clientes o consumidores como lo preferamos llamar de Países Bajos siempre están pendientes de novedades, ofertas, diversidad, lanzamientos de sus marcas preferidas. por su nivel académico que llega al 87% de profesionales entre 18 y 65 años es un público educado, piensan en la protección del medio ambiente. Sustentabilidad, mercado verde, vegano, orgánico, cultura del cuidado del cuerpo y medio ambiente.

Son consumidores conectados tecnológicamente digitalmente la era digital el internet las plataformas redes son puntos de referencia para la elección de productos favoreciendo al comercio electrónico. Las compras en líneas están en expansión por temas de pandemia mundial pero el consumidor de países bajos referencia mediante la tecnología, pero aún le gusta visitar y adquirir en la tienda sus compras el 86% lo realizan con tarjetas de crédito y pagos electrónicos como tarjeta de débito son los más utilizados.

### **Mercado de demanda**

Europa está considerado como uno de los continentes de mayor mercado en frutas y verduras procesadas del mundo, entre el 2016 al 2020 las importaciones europeas de frutas y hortalizas procesadas aumentaron el 1% cada año. Llegando al 2020 a importar 24 millones de toneladas, teniendo en la categoría de frutos secos una representación del 6% de total.

Tomando como fuente la participación que tiene la categoría de frutas y verduras en los supermercados de Países Bajos, establecemos que existe una demanda de supermercados a satisfacer de 835.200 toneladas. En el siguiente cuadro se puede observar esta medición:

Tabla 7

*Estimación de la demanda real*

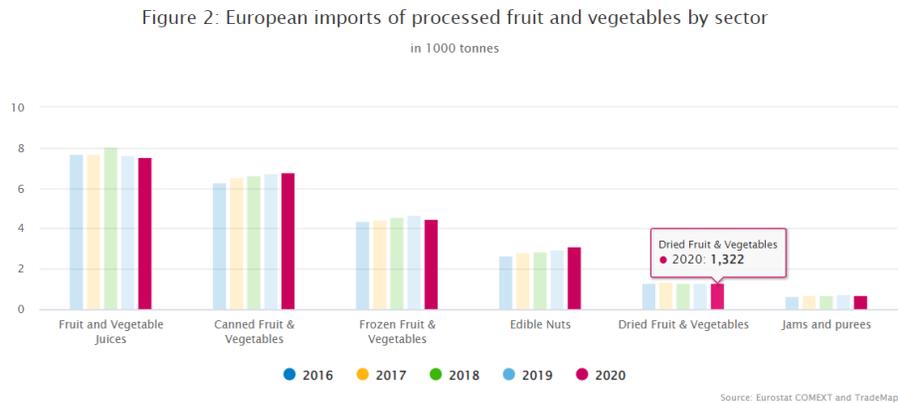
DEMANDA REAL	
Importaciones europeas de frutas y hortalizas en toneladas 2020	24,000,000
% representado de frutos y verduras secas 2020	6%
<b>Q importaciones europeas de frutos y verduras secas en Toneladas</b>	<b>1,440,000</b>
<b>% de participación de supermercados Frutas&amp; verduras (Países Bajos)</b>	<b>58%</b>
<b>Supermercados a Satisfacer en Toneladas ( Países Bajos )</b>	<b>835,200</b>

Nota: Fuente: CBI Ministerio de Relaciones Exteriores- Monitor Duurzaam

Voedsel

Figura 8

*Importaciones Europeas en Frutas y Verduras procesadas por sector*



Nota. Fuente: CBI Ministerio de Relaciones Exteriores

Si tomamos como referencias las importaciones del 2021 solo de Países Bajos en la partida arancelaria 081350 *Mezcla de frutos secos comestibles o de frutos de cascara comestibles* que fueron en total 2.681 toneladas, con la participación de supermercados en frutas y verduras que tiene Países Bajos, este nos arroja una demanda potencial de 1.555 toneladas a satisfacer.

Tabla 8

*Demanda Potencial*

DEMANDA POTENCIAL PAISES BAJOS	
<b>DATO DE IMPORTACIONES 2021 HOLANDA PARTIDA ARANCELARIA: 081350 en USD S</b>	323.291
<b>DATO DE IMPORTACIONES 2021 HOLANDA PARTIDA ARANCELARIA: 081350 en Toneladas</b>	2.681
<b>% de participación de supermercados Frutas&amp; verduras</b>	58%
<b>SUPERMERCADOS A SATISFACER EN TONELADAS</b>	<b>1.555</b>

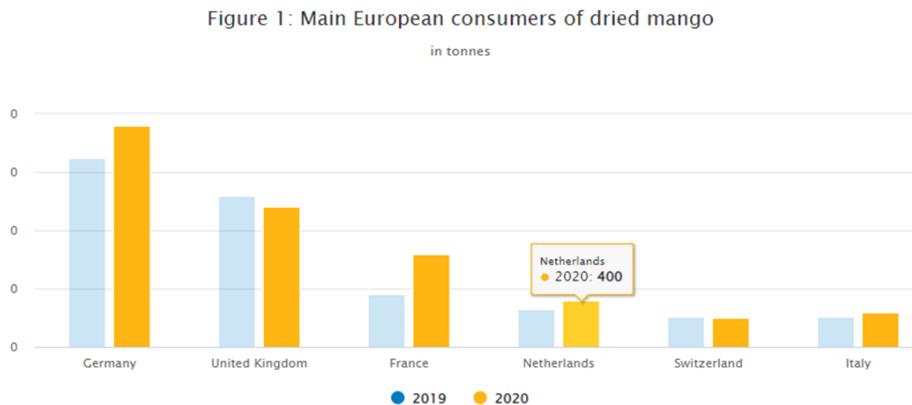
*Nota:* Fuente: Trade map- Monitor Duurzaam Voedsel

En Países Bajos el consumo actual de mango seco fluctúa entre 350 – 400 toneladas anuales, siendo el tercer país de mayor importación en este producto. Siendo Burkina Faso el mayor proveedor en esta fruta tropical.

Cabe indicar que una gran parte de la comercialización en mango deshidratado en Países Bajos se vende a través de marcas propias de supermercados como Albert Heijen, seguida de las tiendas de Jumbo y Lidl.

Figura 9

*Principales países de Europa de consumo en Mango seco.*



*Nota.* Fuente: CBI Ministerio de Relaciones Exteriores

## Mercado de la oferta

### Análisis de la competencia

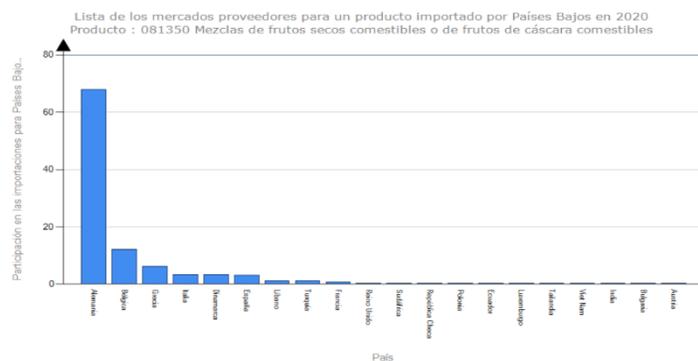
Dentro del mercado europeo se puede realizar un análisis desde dos grandes segmentos: la industria y los consumidores finales; donde la industria europea es el mayor consumidor de frutas deshidratadas. Mientras que el consumidor final según su distribución geográfica demandará frutos exóticos, orgánicos o gourmet.

En los últimos años el mercado ecuatoriano ha ganado espacio dentro del país la venta de productos de frutas deshidratadas y secas. A pesar de aumentar el número de personas interesadas en estos nuevos productos, aun la producción de estos se reduce a pequeños y medianos productores a escala nacional. Actualmente se reconoce que más de 15 empresas se dedican a la producción de frutas deshidratadas, de las cuales casi el 100% exportan sus productos. (Heredia, 2016)

Según el análisis realizado en Trade Map, dentro de las primeras cinco posiciones se encuentran como proveedores de frutos deshidratados a Países Bajos los siguientes países: Alemania, Bélgica, Grecia, Italia y Dinamarca; siendo Alemania el país mayor participación con un total del 32.2%.

Figura 10

#### *Participación en las importaciones para Países Bajos*



Nota. Fuente: Trade map

Dentro del listado de mercados proveedores, Ecuador representa el 0% de participación dentro de las importaciones de frutos deshidratados en Países Bajos. Sin embargo, el porcentaje de participación de Países Bajos en las exportaciones del Ecuador tiene un porcentaje significativo, siendo el 15.4% de oportunidad de ingreso frente a los mercados importadores más destacados.

Tabla 9

*Lista de mercados proveedores para un producto importado por Países Bajos*

**Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Países Bajos en 2020**  
Producto: 081350 Mezclas de frutos secos comestibles o de frutos de cáscara comestibles

Exportadores	Indicadores								
	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Saldo comercial en 2020 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Países Bajos (%)	Participación de Países Bajos en las exportaciones del país socio (%)	Cantidad importada en 2020	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	14640	-3306	100		2129	Toneladas	6876		100
Alemania	9926	-6517	67,8	8,5	1231	Toneladas	8063	1	32,2
Bélgica	1765	545	12,1	16,3	225	Toneladas	7844	17	1,1
Grecia	924	-601	6,3	59,2	112	Toneladas	8250	31	0,3
Italia	495	-453	3,4	1,4	281	Toneladas	1762	3	7,1
Dinamarca	485	-161	3,3	8,4	119	Toneladas	4076	9	2,9
España	458	-298	3,1	4,9	69	Toneladas	6638	11	2,3
Libano	187	-187	1,3		26	Toneladas	7192	73	0,02
Turquía	166	-166	1,1	1,3	30	Toneladas	5533	5	3,8
Francia	113	1393	0,8	0	19	Toneladas	5947	2	11,1
Reino Unido	40	564	0,3	1,3	6	Toneladas	6667	7	3,3
Sudáfrica	30	-30	0,2	1,1	5	Toneladas	6000	21	0,8
República Checa	10	-2	0,1	0,4	2	Toneladas	5000	22	0,7
Polonia	8	160	0,1	1,5	1	Toneladas	8000	24	0,6
Ecuador	4	-4	0	15,4	0	Toneladas		79	0
Luxemburgo	3	19	0		0	Toneladas		80	0

Nota. Fuente: Trade map

Gracias a la herramienta de Trade Map, se pudo realizar el análisis de participación de empresas importadoras de frutos deshidratados en Países Bajos, siendo esto representado en 5.27% por la categoría *Fruta deshidratada y; sobres de frutas, verduras y sopas desecadas y deshidratadas*.

Tabla 10

*Número de empresas importadoras en Países Bajos, desglosadas por categorías de productos*

**Número de empresas importadoras en Países Bajos, desglosadas por categorías de productos, para el siguiente producto:**

Producto : 081350 Mezclas de frutos secos comestibles o de frutos de cáscara

Categoría de productos	Número de empresas importadoras disponibles en Trade Map	Participación de empresas
Agrios	144	16.14%
Bayas	137	15.36%
Fruta deshidratada	4	0.45%
Frutas con pepitas	140	15.70%
Frutas de hueso o pepitas	140	15.70%
Frutas tropicales y subtropicales	131	14.69%
Frutos secos, nueces	140	15.70%
Semillas comestibles	13	1.46%
Sobres de frutas, verduras y sopas desecadas y deshidratadas	43	4.82%
<b>Total de empresas</b>	<b>892</b>	

*Nota.* Fuente: Trade map

### **Competidores**

Países bajos tiene un aumento en el consumo de frutas tropicales donde esta tendencia está impulsada por la popularidad de degustar snacks saludables de sabores exóticos; donde más del 90% de frutas exóticas (mango, papaya, piña, etc.). Estas frutas son comercializadas localmente a través de supermercados como Albert Heijn, Jumbo, cadenas de suministros de salud como Holland & Y Barret y tiendas de descuentos como Lidl; convirtiéndolas en una gran competencia dentro del mercado local.

### **Albert Heijn**

Albert Heijn tiene la misión de hacer mejores alimentos accesibles para todo el mundo, buscando que las personas empiecen un estilo de vida saludable realizando una campaña de *Better Food*. Es así, que dentro de los productos deshidratados podemos encontrar los siguientes:

## **AH Biologisch Mango / Mango orgánico AH**

### **Características**

- Snack con estos trocitos de mango dulce deshidratado orgánico.
- Puro, sin procesar y de origen orgánico.
- Naturalmente fuente de fibra y sin azúcar

### **Contenido y peso**

- 200 gramos

### **Tamaño de porción**

- 50 gramos

### **Precio**

- 4.99 € (g)
- 24,95 € ( kg )

Figura 11

*AH Biologisch Mango / Mango orgánico AH (200 g)*



*Nota.* Fuente: Albert Heijn

## AH Biologisch Appelchips / Chips de manzana orgánicos AH

### Características

- Chips de manzana orgánica deshidratada.
- 100% natural
- Naturalmente fuente de fibra y sin azúcar

### Contenido y Peso

- 75 gramos

### Tamaño de la porción

- 50 gramos

### Precio

- 2.49 € (g)
- 33.20 € ( kg )

Figura 12.

*AH Biologisch Appelchips / Chips de manzana orgánicos AH (75 g)*



*Nota.* Fuente: Albert Heijn

## **Holland & Barret**

Especialista en la salud natural, activos dentro del mercado europeo desde 150 años siendo la cadena minorista de salud más grande con más de 1600 tiendas en todo el mundo de suplementos nutricionales, productos de belleza naturales y alimentos orgánicos; siendo estos los siguientes:

### **Holland & Barrett Mango Gedroogd / Holland & Barrett Mango Seco**

#### **Descripción**

- 100% natural y rico en vitaminas, minerales y fibras saludables
- Contiene vitamina A, para mantener un buen nivel de hierro en sangre.
- Contiene vitamina C, que es beneficiosa para la resistencia
- Contiene potasio que ayuda a la presión arterial normal
- Producto vegano

#### **Peso**

- 100 gramos

#### **Precio**

- 4,39 € ( g)

Figura 13

*Holland & Barrett Mango Gedroogd / Holland & Barrett Mango Seco (100 g)*



*Nota.* Fuente: Holland & Barret

## **Holland & Barrett Ananas Stukjes / Snacks de piña de Holland & Barrett**

### **Descripción**

- Snack de piñas.
- Producto vegano

### **Peso**

- 250 gramos

### **Precio**

- 4,09 € ( g)

Figura 14

*Holland & Barrett Ananas Stukjes / Snacks de piña de Holland & Barrett (250 g )*



*Nota.* Fuente: Holland & Barret

## **Lidl**

Es una parte indispensable dentro de los supermercados holandeses, co más de 435 tiendas desarrollando una notoriedad de marca casi al 100% dentro de Holanda. Es una empresa que opera de forma sostenible y orientada al futuro. En la gama de productos deshidratados tenemos los siguientes:

## **Gedroogde vruchtenmix / mezcla de frutos secos**

### **Descripción:**

- Fácil de llevar consigo gracias al embalaje resellable.
- Contiene 200 g por paquete.

Figura 15

*Gedroogde vruchtenmix / mezcla de frutos secos (200 g )*



*Nota.* Fuente: Lidl

## **Gedroogde mango/ Mango deshidratado**

### **Descripción:**

- Contiene 125 g

Figura 16

*Gedroogde mango/ Mango deshidratado (125 g )*



*Nota.* Fuente: Lidl

## **Jumbo**

Es la segunda empresa de supermercados más importante de de Países bajos desde hace más de 100 años, siendo uno de sus objetivos principales que el cliente pueda disfrutar su proceso de compra. Podemos observar que dentro de su cartera de productos encontramos:

### **Jumbo Gedroogde Cranberry's / Arándanos rojos deshidratados jumbo**

Peso:

- 200 g

Precio:

- 1.29 € ( g )
- 6.45 € ( kg )

Figura 17

*Jumbo Gedroogde Cranberry's / Arándanos rojos deshidratados jumbo (200 g )*



*Nota. Fuente: Lidl*

### **Jumbo Ongezouten Rood Fruit Mix/ Mezcla Jumbo de frutos rojos sin sal**

Peso:

- 200 g

Precio:

- 2.72 € ( g )
- 13.60 € ( kg )

Figura 18

*Jumbo Ongezouten Rood Fruit Mix/ Mezcla Jumbo de frutos rojos sin sal (200 g )*



*Nota. Fuente: Lidl*

### **Jumbo Ongezouten Notenmix Macadamia/ Mezcla de Nueces Jumbo Sin Sal**

#### **Macadamia**

##### **Peso:**

- 130 g

##### **Precio:**

- 3.43 € (g)
- 26.38 € (kg)

Dentro de los competidores más fuertes en el mercado ecuatoriano, en cuanto a la exportación de frutos deshidratados tenemos a los siguientes:

#### **Happy Fruit**

Empresa ecuatoriana motiva a promover un estilo de vida saludable en cada hogar; procura fortalecer los nutrientes de la fruta para así brindar alimentos saludables y de gran calidad.

Sus frutos deshidratados son orgánicos y sus orígenes son de los campos y su deshidratación en la fábrica,

Dentro del portafolio de Happy Fruit se encuentran las siguientes frutas deshidratadas: mango, pitahaya, Jamaica, naranja, grosellas chinas, marañón, pomarrosa y un mix de mango y pitahaya.

Figura 19

*Presentación de productos Happy Fruit*



*Nota.* Fuente: Happy Fruit

### **Frumix: confitería y deshidratados**

Compañía constituida en el 2004 que ofrece productos naturales de calidad, productos fabricados de forma artesanal bajo normas sanitarias estrictas. Los productos conservan los valores nutricionales completando la alimentación saludable para sus consumidores.

Dentro de su catálogo de productos tiene *mix de frutos secos y frutas deshidratadas* de 50 y 100 gramos como tomate de árbol, mango, tomate, pitahaya, limón, frutilla, manzana, naranja, naranjilla y otras frutas más.

Figura 20

*Piña y mango deshidratado*



*Nota.* Fuente: Frumix

Figura 21

*Mix de nueces, almendras, maní y piña deshidratada*



*Nota.* Fuente: Frumix

Figura 22.

*Mix de almendras y piña*



*Nota.* Fuente: Frumix

## **Aromas y especias**

Es una compañía preocupada por la salud de sus clientes, ellos venden productos naturales con muchos beneficios que ayudan al organismo de sus consumidores; además estos productos pueden ser grandes aliados en nuestra alimentación. Poseen frutas deshidratada de frutilla, limón, manzana, mora, naranja, piña y uvilla.

Figura 23.

*Aromas y especias*



*Nota.* Fuente: Aromas y especias

Observando las presentaciones de productos de la competencia, se puede concluir que nuestros productos tienen una gran ventaja para el acceso al mercado de Países Bajos; ya que nos diferenciamos en el tipo de deshidratación de la fruta y la internacionalización del producto ecuatoriano a través de las exportaciones de piña y mango que a los ojos del mercado europeo se convierten en frutas exóticas.

## **Análisis DAFO**

### **Debilidades:**

- Controlar el buen manejo de normativa BPM (buenas prácticas de manufacturas) dentro de la industria alimentara, ya que es deficiente.
- Carencia de talento humano que se especialice en los procesos de producción y el sistema de calidad.
- Ausencia de innovación tecnología (máquinas o Tics) dentro del desarrollo de nuevos productos y procesos de producción.
- No poseer certificaciones que aseguren la calidad, seguridad y eficiencia de productos y servicios (ISO – BASC)

### **Amenazas**

- Competidores a nivel nacional con menor costo de producción.
- Cambios climáticos que afecten la producción en cultivos ecuatorianos.
- Constante búsqueda de nuevas técnicas a utilizar por parte de los competidores en base a las exigencias del consumidor.
- Productos sustitutos.
- Varios países latinoamericanos exportadores de frutos deshidratados.
- Alta demanda de frutos deshidratados en países europeos.

**Fortalezas:**

- Distintas zonas del Ecuador que proveen facilidad de producción de materia prima (piña y mango ).
- Productos que no necesitan preservantes o químicos que alteren las propiedades de la fruta.
- Aportar a la nutrición de las personas al ofrecer un producto saludable.
- El costo de producción tendría un bajo costo al comienzo de la actividad, debido a los bajos precios de materia prima.

**Oportunidades:**

- Mercados internacionales encuentran atractivos productos saludables.
- Firma de convenios que permiten una mayor promoción de las exportaciones.
- “Snacks” son considerados productos de consumos prácticos; se los puede llevar a cualquier lugar convirtiéndolos en aperitivos.
- Participación de ferias internacionales que ofrece Pro-Ecuador, dando a conocer exportadores e importadores los beneficios de los frutos deshidratados.

## **Propuesta de internacionalización**

### **Descripción del producto**

El presente proyecto como plan de exportación incluye como estrategia desarrollar una nueva línea comercial basado en un snack de mix de frutas deshidratadas en piña y mango, en presentaciones dirigidas al consumidor final como marca blanca en retailers especializados en alimentos naturales, orgánicos y nutritivos. Luego con un mayor conocimiento del mercado holandés en una segunda etapa se comercializaría presentaciones con marca propia.

En la actualidad la exportación de mango o piña deshidratado para Europa está impulsada por dos tendencias que son “snacks saludables” y la popularidad de “sabores exóticos”, hasta el momento referente a la piña en Países Bajos se consume más en jugos y en otro tipo de snacks, por lo que vemos una ventaja competitiva de ofrecer variedad de frutas exóticas deshidratadas de alta calidad, seguros y sostenibles.

### **Características del Producto**

Sus principales funciones que cumplirá el snack de mix de frutas deshidratadas en piña y mango a ofrecer al mercado de Países Bajos contará con los siguientes atributos:

- Combinación de frutas tropicales exóticas como mango y piña provenientes de Ecuador, que poseen un alto valor nutricional como varias vitaminas y su ayuda al sistema digestivo.
- Frutas provenientes de cultivos orgánicos certificados, libre de gluten, sin azúcar, sin aditivos, el sabor exótico tanto de la piña como el mango da esa buena relación dulce/acido, que la hace preferida.
- Ventaja de durabilidad en su consumo en relación a las frutas frescas tradicionales.

## **Empaque**

Se ofertará el snack de mix de frutas deshidratadas de piñas y mangos en bolsas de papel kraft con ventana transparente de 125 gr., con el sistema Zipper. Los beneficios de este empaque es que son amigable al medio ambiente, aparte de ser muy resistentes a la carga de peso, también permiten la durabilidad y conservación ideal para las frutas deshidratadas. Otros de los beneficios de este tipo de envases en papel kraft es que frenan las emisiones CO2 a la atmosfera.

Figura 24

*Empaque primario*



*Nota.* Empaque del producto

## **Etiquetado**

Para los consumidores holandeses es muy importante el concepto de “etiqueta limpia” en envases de frutos secos. La inclinación del mercado holandés hacia frutas deshidratadas es que sean sin aditivo. Muchos productores utilizan aditivos como el sulfito para la conservación

del color original de las frutas. Pero según Innova Market Insight, a pesar de que algunos productos no utilicen este aditivo, el oscurecimiento de la fruta la hace menos atractiva al consumidor, aun así, existe un alto crecimiento en las etiquetas de bajo contenido de azúcar o sin azúcar, estimulado por el aumento y preferencias del consumidor hacia frutas procesadas de manera naturales. (CBI, 2021).

### ***Requisitos de etiquetado***

Uno de los requisitos que debe describirse en el empaque es el nombre del producto o nombre comercial, así como nombre de la variedad de la fruta, año de cosecha, tipo de secado que puede ser opcional para el caso de exportación al granel, para el caso de envasado al por menor debe cumplir con el Reglamento de la Unión Europea sobre el suministro de información alimentaria a los consumidores. Este etiquetado define lo siguiente:

- Información nutricional.
- Etiquetado de origen
- Etiquetado de alérgenos y legibilidad clara (tamaño mínimo de letra de información obligatoria).

A partir del 1 abril del 2020, salió una normativa de que todos alimentos que se envasen para venta al por menor en Europa deben tener etiquetas con el informativo de “país origen”.

### **Embalaje y Unidad de carga**

Para el caso del snack mix de frutas deshidratadas los materiales a utilizarse en su interior deben cumplir normas de sanidad y de calidad, de tal manera que no perjudique ningún daño

externo o interno al producto. No existe una regla general de materiales a utilizar, pero se recomienda no sean tóxicos, las bolsas de plásticos o forros colocados en las cajas de cartón de diferentes tamaños. Los productos embalados deben ser transportados en pallets (80x120 cm) en contenedores de 40 pies, con una capacidad de exportación de 29 toneladas (29.000 kg).

Para el caso del snack mix de mango y piña deshidratado nuestra unidad de carga será de 40 unidades la caja en fundas de 125 gr.

Para el caso de mango o piña seca no se requiere una temperatura especial, sin embargo, si se debe prevenir temperaturas altas o demasiadas bajas que puedan ocasionar daños en la textura y color de las frutas deshidratadas.

### **Modelo de Negocio y Propuesta de valor**

Luego del análisis realizado utilizando la herramienta canvas, para la mejor comprensión del modelo de negocio:

Figura 25

Modelo de negocio canva

Asociaciones Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentar clientes
* Proveedores de materia prima e insumos * Supermercados / distribuidores de Países Bajos * Cadenas de tienda saludables en el mercado de Países Bajos	* Control de calidad de la fruta. * Participación en eventos de ferias alimentarias. * Gestión con proveedores * Logística, abastecimiento	* Ofrecer frutas de calidad de exportación. * Amplio portafolio de productos. * Productos combinados (diversas frutas) que poseen vitaminas y ayudan al sistema digestivo. * Empaque con información nutricional y beneficios de la fruta. * Agregados de frutas exóticas provenientes de Ecuador.	* Anfitrionas promocionales. * Productos gratis cliente claves. * Información de beneficios del producto.	Mujeres y hombres de todas las edades provenientes de Países Bajos que poseen una alimentación saludable.
	<b>Recursos Claves</b> * Máquinas de marca mundial. * Personal capacitado y especializado.		<b>Canales</b> * Redes Sociales. * Expo ferias. * Stands de degustación. * Página web. * Aplicación móvil	
<b>Costos</b>			<b>Ingresos</b>	
* Costo de personal. * Costo de impuestos. * Compra de materia prima e insumos. * Costo de exportación (logísticas, transportación) * Mantenimiento de máquinas			* Pago en efectivo o tarjeta. * Tarjeta de beneficios o cupón. * Paypal	

Nota. Fuente: Autoras

Luego del estudio realizado al modelo CANVAS, se desarrolló una relación entre este y el método DAFO; los cuales arrojaron las siguientes conclusiones:

**Fortaleza= Propuesta de valor**

Productos saludables y de calidad, en donde se encuentran diversos frutos que poseen beneficios para la vida del consumidor.

**Oportunidad=Relación con clientes y canales**

Presentando nuestro producto como un snack práctico en la vida de las personas, anunciando el gran provecho de consumir frutos deshidratados como un aperitivo saludable en ferias internacionales y supermercados (dando muestras gratis)

**Debilidad=Actividades y recursos claves**

Países Bajos es reconocido por su exigencia en las certificaciones dentro de sus proveedores, debido a esto es importante realizar una inversión en adquirir certificaciones reconocidas a nivel mundial para poder mejorar los estándares de calidad requeridos por los diferentes distribuidores holandeses.

**Amenazas=Estructura de costos**

Al existir varios competidores a nivel mundial, pueden aparecer mucho en donde los costos son menores a los nuestros.

## Validación del producto o servicio

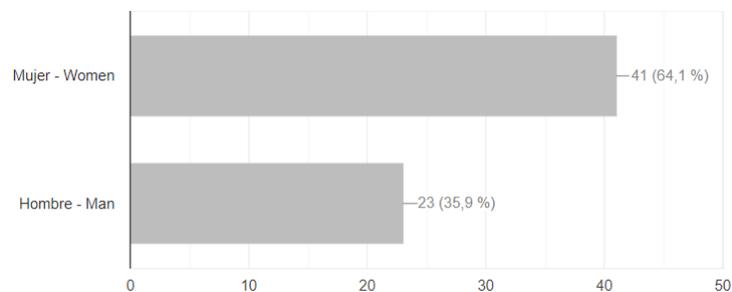
Al realizar este método queremos poder demostrar que tan familiarizado este el potencial cliente con nuestro producto. La muestra seleccionada fue un total de 64 personas, entre 17 – 64 años de diferentes nacionalidades del continente europeo como Suiza, Noruega, así como del continente americano como Estados Unidos y Ecuador, en donde podremos conocer que tipos de características el potencial cliente quisiera tener en el producto.

### Resultados:

#### 1. Porcentaje del género de personas que contestaron la encuesta.

Figura 26

*Cantidad de personas encuestadas*



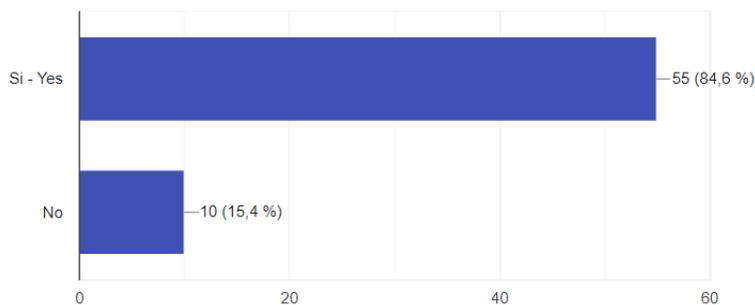
*Nota.* Realizado por autoras mediante formularios de google.

Dentro de las 64 personas encuestadas, podemos observar que 41 personas fueron mujeres representando el 64.1% y las 23 personas fueron hombres representado el 35.9%.

## 2. ¿Alguna vez has probado frutos deshidratados?

Figura 27

*Porcentaje en conocimiento de frutos deshidratados*



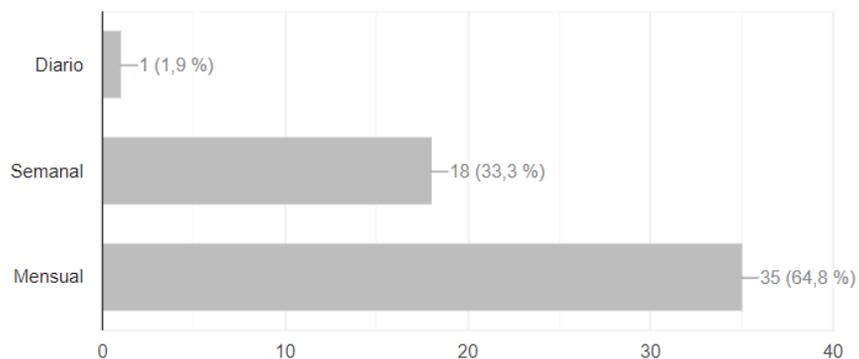
*Nota.* Realizado por autoras mediante formularios de google.

El 84.6% de las personas que realizaron la encuesta afirman haber probado por lo menos una vez en su vida los frutos deshidratados. Esto manifiesta que la muestra seleccionada tiene conocimiento del producto que queremos comercializar.

## 3. ¿Con qué frecuencia consumes frutos deshidratados?

Figura 28

*Porcentaje de consumo de frutos deshidratados*



*Nota.* Realizado por autoras mediante formularios de google

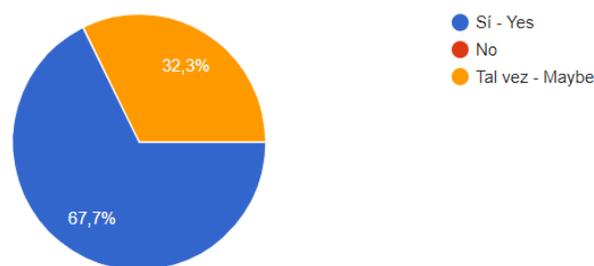
Esta pregunta fue respondida solamente por las personas que respondieron “sí” a la pregunta anterior. Dando como resultado que el 64.8% consume frutos deshidratados mensualmente, el 33.3% lo consume semanalmente y un 1.9% consume diariamente.

En efecto, dentro de este análisis se puede concluir que las personas se encuentran más direccionadas a el consumo de frutos deshidratados mensualmente.

#### 4. ¿Estaría dispuesto a comprar un snack de un mix de frutas deshidratadas?

Figura 29

*Porcentaje de intención de compra*



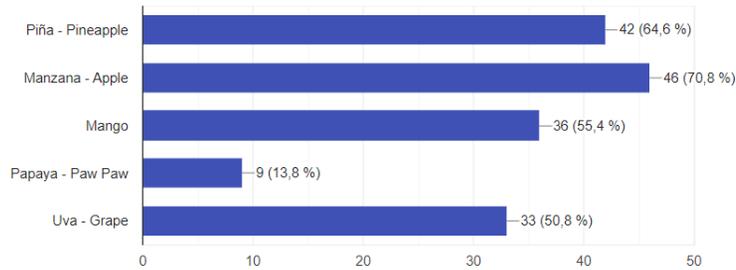
*Nota.* Realizado por autoras mediante formularios de google

Esta es una pregunta intencional para poder conocer si la persona realmente desea consumir el producto; donde podemos ver que el 67.7% representado por 44 de las personas, si están dispuesta a consumir frutos deshidratdos y el 32.3% representado por 21 personas, tal vez consumirían el producto.

## 5. ¿Qué frutas le gustaría que se incluyan en un paquete?

Figura 30

Porcentaje de preferencia de fruta



Nota. Realizado por autoras mediante formularios de google

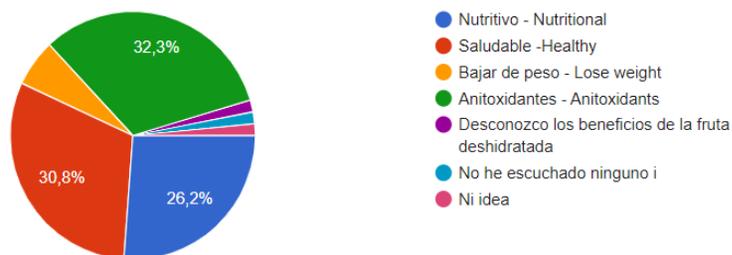
En esta pregunta podemos ver las preferencias de las frutas de nuestros encuestados, siendo el 70.8% se inclina por la manzana, 64.6% por la piña, el 55.4% por el mango, el 50.8% por la uva y el 13.8% por la papaya.

Podemos observar que, dentro de los 3 frutos más seleccionados por los encuestados, se encuentran los la piña y el mango; frutas que fueron escogidas dentro del proyecto.

## 6. ¿Qué tipos de beneficios has escuchado que tiene la fruta deshidratada?

Figura 31

Porcentaje de preferencia de fruta



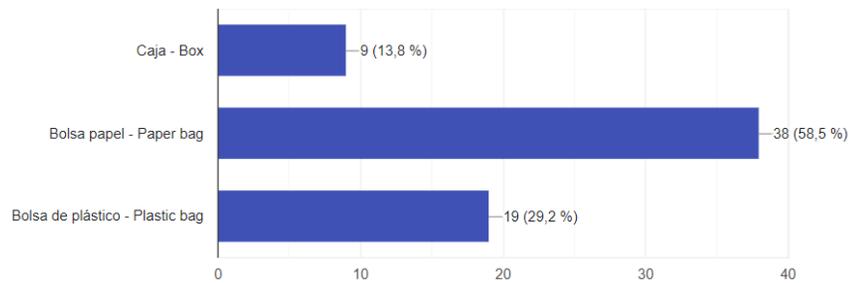
Nota. Realizado por autoras mediante formularios de google

Dentro de los 3 principales beneficios que han escuchado nuestros encuestados sobre frutos deshidratados son: Antioxidantes (32.3%), saludable (30.8%) y nutritivo (26.2%).

### 7. ¿Qué tipo de empaque preferirías para la compra del producto?

Figura 32

Porcentaje de preferencia de empaque



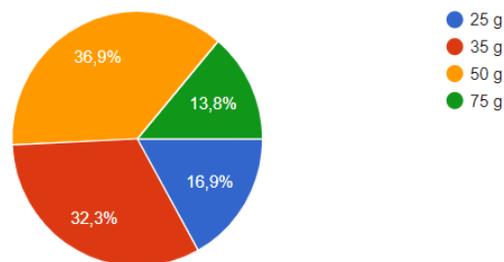
Nota. Realizado por autoras mediante formularios de google

Podemos observar que las personas prefieren las bolsas de papel como empaque del producto, representado por un 58.5%. inclinándose por un empaque menos contaminante.

### 8. ¿Qué tipo de presentación te gustaría?

Figura 33

Porcentaje de preferencia de empaque



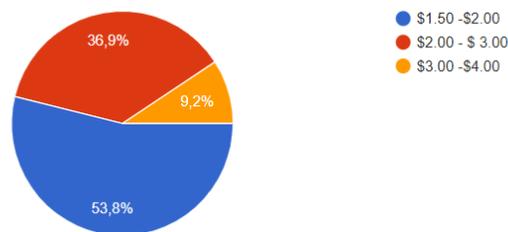
Nota. Realizado por autoras mediante formularios de google

La preferencia de la presentación del empaque de los encuestados es la siguiente: 50 gramos (36.9%), 35 gramos (32.3%), 25 gramos (16.9%) y 75 gramos (13.8%).

**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bolsa individual de mix de frutas deshidratadas?**

Figura 34

*Porcentaje de preferencia de precio de producto*



*Nota.* Realizado por autoras mediante formularios de google

Con esta pregunta queremos ver la disposición de las personas al pagar por el producto, dando como resultado lo siguiente:

- \$1.50-\$2.00 representado por el 53.8%
- \$2.00-\$3.00 representado por el 36.9%
- \$3.00-\$4.00 representado por el 9.2%

Podemos concluir dentro de esta validación del producto que la mayor parte de las personas encuestadas tienen conocimiento de los frutos deshidratados y están dispuestos a incluir a ese producto dentro de su alimentación. También visualizamos que quieren incluir materiales no contaminantes dentro del empaque.

## Estrategia de suministro global

### Producción del Mango y Piña en Ecuador

#### *El Mango*

El mango es una fruta exótica muy apreciada por su sabor dulce cítrico, cultivada en más de 90 países del mundo, muy apetecida en los mercados internacionales, su origen surgió desde el continente asiático, cuyos cultivos se fueron extendiendo en regiones tropicales y subtropicales alrededor del mundo, existen alrededor de 160 variedades entre las cuales las más conocidas y mayor demanda son Keitt, Ken y Tommy Atkins. (Quintana, 2021)

Dentro de sus propiedades, esta fruta constituye un alto valor nutricional como suplemento dietético, es altamente rico en vitamina A, B1, B2, B3, B5, B6, B9, vitamina C, contiene hierro, proteínas, zinc, magnesio, fibra, minerales y antioxidante, siendo bajos en calorías, grasa y sodio.

Tabla 11

*Valor nutricional del mango*

Cuadro del valor nutricional del Mango	
COMPONENTES	VALOR MEDIO DE LA MATERIA FRESCA
Agua (g)	81.8
Carbohidratos (g)	16.4
Fibra (g)	0.7
Vitamina A (U.I)	1100
Proteinas (g)	0.5
Acido ascorbico (mg)	80
Fosforo (mg)	14
Calcio (mg)	10
Hierro (mg)	0.4
Grasa (mg)	0.1
Niacina (mg)	0.04
Tiamina (mg)	0.04
Riboflavina (mg)	0.07

*Nota:* Fuente: Fundación Mango Ecuador

El mango en Ecuador tiene su mayor concentración de cultivo en la región costa en provincias como Guayas, Los Ríos, Manabí y El Oro. En Ecuador se ha logrado exportar hasta 34.034 toneladas de mango fresco al mundo. Cuenta con 18 productores certificados con buenas practicas agropecuarias y 21 productores orgánicos. (Agrocalidad, 2019)

De acuerdo al último Censo Nacional Agropecuario (CNA) del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) 2021, nos muestra datos suficientes de la actividad actual del sector agrícola, proporcionándonos información de hectáreas y unidades de producción agrícola.

A continuación, se puede observar en el siguiente cuadro los datos que arroja la distribución de los cultivos de Mango en el Ecuador:

Tabla 12

*Distribución de cultivos de mango en el Ecuador*

Cultivo	Sembrada (ha)	Cosechada (ha)	Producción TM	Ventas TM
Mango	18.164	16.160	124.167	122.199

*Nota.* Fuente: INEC, 2021

### ***La Piña***

La piña tropical proviene de Sudamérica, específicamente de Brasil, se la conoce como “Ananás”, que significa para los indígenas “fruta excelente”. Se conoce tres variedades de la piña tropical, Sativus, Comosus, y Lucidus.

Sus propiedades más reconocidas es que son diuréticas y depurativa, que ayuda a eliminar las toxinas que acumula el organismo por medio de la orina, adicional previene el estreñimiento

gracias a la gran cantidad de fibra que aporta esta fruta. Es considerada una de las frutas más sanas de la naturaleza, es muy nutritiva, rica en vitamina C, B1, B6, ácido fólico y minerales como el potasio. La piña es en su mayoría agua, y apenas contiene grasa y baja calorías.

Tabla 13

*Valor nutricional de la piña*

VALOR NUTRICIONAL DE LA PIÑA										
Energía (Kcal)	Agua (ml)	Proteína (g)	Grasa (g)	Hidratados de carbono (g)	Fibra (g)	Potasio (mg)	Magnesio (mg)	Vitamina C (mg)	Folato (mg)	Vitamina E (mg)
49	86,5	0,4	0,4	11,2	1,2	113	14	15,4	10,6	0,1

*Nota: Cantidades de valor nutricional de la piña*

En Ecuador las principales zonas de cultivos se encuentran en las provincias del Oro, Guayas, Santo Domingo, Esmeraldas y Manabí. Su cultivo en Ecuador ha tenido un desarrollo acelerado en sus últimos cinco años, lo que la ha posicionado como la fruta de mayor exportación, ocupando el primer lugar en América del Sur y octavo a nivel mundial, y ganando cada vez más mercado a nivel mundial, afirmaciones del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (El Universo, 2022).

De acuerdo a la información de Censo Nacional Agropecuario realizado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), se puede observar los datos que arroja la distribución de los cultivos de la piña en el Ecuador.

Tabla 14

*Distribución de cultivos de piña en el Ecuador*

<b>Cultivo</b>	<b>Sembrada (ha)</b>	<b>Cosechada (ha)</b>	<b>Producción TM</b>	<b>Ventas TM</b>
Piña	6.439	4.905	206.660	205.470

*Nota.* Fuente: INEC, 2021

### **Oferta de Materia prima**

Para establecer la capacidad con la que contamos de materia prima de acuerdo a los resultados investigados en la disponibilidad en toneladas tanto del mango como de la piña en el país, se procedió a realizar el análisis de importación y exportación por partida arancelaria.

Tabla 15

*Disponibilidad de materia prima*

<b>Partida arancelaria</b>	<b>Fruta</b>	<b>Produccion Nacional</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Disponible</b>
080430	Piña (Ton)	206.660	35	100.197	106.498
080450	Mango (Ton)	124.167	2	62.779	61.390

*Nota.* Realizado por autoras

### **Propiedades y Procesos de Producción**

La deshidratación en las frutas tiene como finalidad extraer artificialmente la mayor parte de la humedad natural y preservar las frutas con todos sus nutrientes, empleando en lo posible mantener el sabor, aroma y color original, y evitando a su vez la descomposición de los mismos.

El proceso de deshidratación es bastante simple, no varía entre un tipo de fruta u otro vegetal, existen varias técnicas para el proceso de deshidratación entre ellas tenemos: 1.

Deshidratación por secado solar directo. 2. Deshidratación osmótica. 3. Deshidratación al aire libre. Algunas formas de secado tradicional de alimentos son por medio del gas, con la consecuente contaminación del producto por químicos que posee el combustible o por medio de la energía eléctrica, en ambos casos existe la emanación de dióxido de carbono afectando el sabor, color, olor y pérdida de las vitaminas y nutrientes de los alimentos.

Para nuestro presente proyecto el proceso de secado que utilizaremos será a través de paneles solares especializados, cuya función es por medio de la energía solar como fuente básica de calor, esto permitirá que gracias al calentamiento de la pulpa de la fruta sea mucho más eficiente y automatizada para su respectiva expulsión en el momento adecuado de temperatura y humedad, dando como resultado final que la deshidratación sea inmediata y limpia. Las ventajas de utilizar el secado por medio de paneles solares, son las condiciones higiénicas, protección contra insectos, y condiciones climáticas, aplica para una gran cantidad de productos y bajos costos operacionales sin combustibles.

### **Deshidratación del Mango y Piña**

El proceso de deshidratación tanto del mango como de la piña se basa en la clasificación de ambas frutas, descartando los golpeados, dañados y/o los pasados de madurez, posteriormente se lavan con cuidado y se extrae la pulpa de la fruta, para luego realizar los cortes deseados para colocarlos en bandejas para ingresarlas al deshidratador.

En la figura 23 se muestra el proceso de deshidratación para mangos y piñas:

Figura 35

*Proceso de deshidratación de la fruta*



*Nota.* Realizado por autoras

***Recepción de la fruta***

Para este proceso se realiza la recepción de las frutas que se reciben de proveedores externos, en este caso serán de productores orgánicos que nos garantice la calidad de cultivo y sean orgánicos, se evalúa el estado de las frutas que no estén demasiado maduras o verdes.

***Selección y pesado***

La decisión de la fruta a ser elegida debe encontrarse en estado de madurez idónea, la carnosidad de la fruta debe estar firme y posterior a esta revisión para a su peso antes de las deshidrataciones.

### ***Lavado y desinfección***

En esta parte del proceso el lavado es fundamental para la eliminación de las impurezas y disminución de los microbios, para esto tanto el mango como la piña deben reposar en agua en un lapso de 45 – 60 segundos. Una vez limpios se procede a pelar la cascara de manera manual.

### ***Cortado***

Luego de tener listos las piñas y los mangos pelados, se procede a recortar por la mitad ambas frutas, teniendo en cuenta que estos cortes deben tener el mismo grosor, en el caso de las piñas se realizan en rebanadas en cubitos de 6 mm y en los mangos las tajadas se realizan en 0.4 cm.

### ***Pre Tratamiento***

En esta etapa las frutas se sumergen en agua hirviendo 3 a 5 minutos con la finalidad de ablandar los tejidos y reducir la carga microbiana. (Gascon, Muravnick, & Andreuccetti, 2013).

### ***Fruta deshidratada Secado***

Pasado el proceso de pre tratamiento se coloca las rodajas de las frutas en bandejas para ser introducidas al secador solar industrial, que nos permitirá deshidratar las frutas con un grado de 20 a 30% de humedad y a una temperatura mayor a 50° C. El tiempo de secado en términos medio demanda de 7 a 14 días aproximadamente esto dependiendo del grosor, humedad y temperatura ambiente. Es importante realizar pruebas de secado, luego de que la fruta cumple su proceso de enfriamiento se debe verificar que las frutas queden flexibles, correosas y con poca humedad con esto se asegura la deshidratación óptima.

### ***Envasado y pesado***

Una vez de realizar las pruebas de secado final, el siguiente paso es pasar las piñas y mangos deshidratados a ser embasados rápidamente para evitar la rehidratación.

### ***Empacado y almacenaje***

Y como último proceso tenemos el empaquetado final, el mismo que debe estar en buenas condiciones, no tóxicos con los alimentos, que tenga protección contra la humedad, olores, y a la luz. Se los guarda en cajas de cartón corrugado y llevado al almacén para su almacenaje, el cual debe cumplir con las condiciones de higiene, de temperatura y de humedad del medio óptimo para evitar se filtre insectos, roedores u otro factor que perjudique el estado final del empaquetado.

### **Capacidad de Producción estimada**

Para la consecución de este proyecto hemos analizado la maquinaria que vamos a requerir en los procesos de deshidratación de las frutas. El sistema que se utilizará para la deshidratación será un deshidratador solar industrial marca SAECSA, compañía con una larga trayectoria en tecnología solar para toda Latinoamérica con oficina matriz en México, dando soporte a toda la región de América del Sur. Este deshidratador tiene una capacidad de producción de hasta 1.500 kg / 24 horas, las cuales nos da 62,5 kg la hora.

La capacidad de producción se estima un 70%, trabajando en horarios de lunes a viernes en turno de 12 horas. Las jornadas de trabajo se distribuirá en horarios de la mañana donde laboraran más operarios en la planta en áreas de cortado, pelado y empaquetado. Mientras que en la noche se destinara otros operarios en menor cantidad que vigile los controles de temperatura y maquinaria en los procesos de deshidratación.

De acuerdo a la capacidad de producción diaria que nos brinda el deshidratador solar industrial, establecemos una producción mensual de 30.000 kg y una capacidad anual de 360.000 kg / 360 toneladas.

Tabla 16

*Cálculo de producción anual estimada*

Capacidad instalada anual en Kg/Tn	
Capacidad por hora	62,5 kg
Días por mes	20
Horas diarias	24
Horas/mes	480
Horas/año	5.760
Capacidad diaria	1.500 kg
Capacidad mensual	30.000 kg
Capacidad anual	360.000 kg
	360 Tn

*Nota.* Realizado por autoras

### **Capacidad de producción por cada fruta**

La capacidad de producción tanto del mango como la piña dependerá principalmente del porcentaje de rendimiento que está tenga según su composición en agua y solidos solubles, así como también el peso y variedad de la fruta.

En el caso de la piña, esta fruta contiene 85,7% de agua y 15.5% de solidos solubles, dando como resultado un rendimiento del 16,98%. Para el mango esta contiene 83.5% de agua y 17,9% en solido soluble, el mismo que rinde un 20,10%. Por lo tanto, el rendimiento mix promedio para ambas frutas para su deshidratación es de un 18.54%.

Tabla 17

*Cálculo de rendimiento de la fruta mango y piña*

Fruta	Peso	HF		HS				
		Agua %	Kcal	Proteína %	Grasa Total %	Carbohidratos %	Fibra%	
Piña	1,5 - 2 kilos	85,7%	51	0,5%	0,1%	13,5%	1,4%	15,5%
Mango	0,4 kg	83,5%	59	0,5%	0,2%	15,40%	1,8%	17,9%

% RENDIMIENTO	
PIÑA	16,98%
MANGO	20,10%
<b>Mix Prom</b>	<b>18,54%</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Luego de establecer los porcentajes de rendimiento de cada fruta, se procede a estimar la producción real de la fruta lista para ser deshidratada, tomando en cuenta la capacidad instalada que nos da el deshidratador solar industrial.

Tabla 18

*Cálculo de la capacidad de producción anual por cada fruta*

Frutas	% de rendimiento de fruta deshidratada
Piña	16,98%
Mango	20,10%

Frutas	% de participación de fruta Mix	Capacidad instalada	Producción real fruta lista para deshi. (kg)	Fruta deshidratada(kg)	% Participación fruta deshidratada
Piña	50,00%	180.000	126.000	21.393	46%
Mango	50,00%	180.000	126.000	25.323	54%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>360.000</b>	<b>252.000</b>	<b>46.716</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Nuestra capacidad máxima anual en el mix de snack de frutas deshidratadas tropicales en mango y piña nos dio como resultado 46.716 kg / 46,72 Tn.

Tabla 19

*Cálculo de la capacidad de producción anual mix de snack mango y piña*

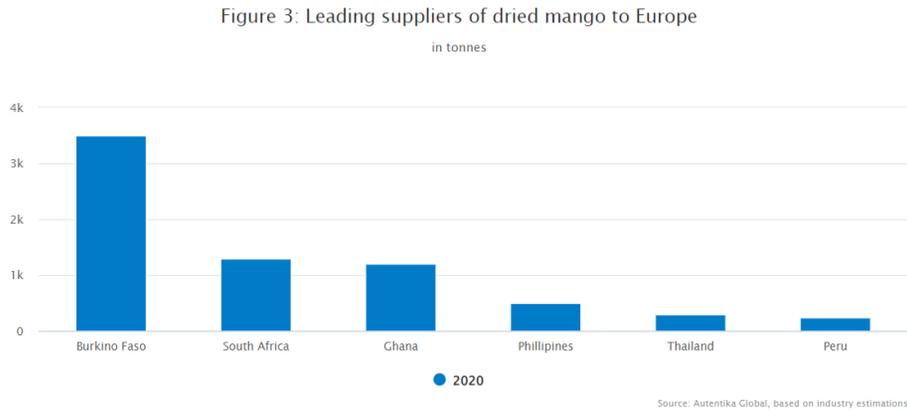
<b><i>Produccion fruta lista para deshidratar</i></b>	
<b>Producción en anual/kg</b>	<b>252.000</b>
<b>Producción en mensual/kg</b>	<b>21.000</b>
<b><i>Fruta deshidratada en kg</i></b>	
<b>Producción en anual/kg</b>	<b>46.716</b>
<b>Producción en mensual/kg</b>	<b>3.893</b>
<b><i>Fruta deshidratada en tn</i></b>	
<b>Producción en anual/tn</b>	<b>46,72</b>
<b>Producción en mensual /tn</b>	<b>3,89</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Según la investigación de CBI Ministry of Foreign Affairs, centro de promoción de importaciones de países en desarrollo, el consumo actual de mango deshidratado es alrededor de 350-400 toneladas; siendo el principal proveedor en Países Bajos Burkina Faso; pero existen varios importadores holandeses que obtienen mango deshidratado de distintos partes del mundo como Gambia, Mozambique, Tailandia, Filipinas, México o Perú.

Figura 36

*Países proveedores en Mango deshidratado para Europa*



*Nota.* Fuente: CBI Ministry of Foreign Affairs

Como se puede observar, podemos tener una oportunidad de entrada a Países Bajos convirtiéndonos como proveedor de frutos deshidratados en Europa.

Por esta razón, en base a la relación de la capacidad instalada anual y la capacidad de producción se puede establecer que el porcentaje de participación para la exportación de frutos deshidratados a Países Bajos.

Tabla 20

*Porcentaje de participación de frutos deshidratados*

<i>% participación producción frutos deshidratados</i>	
<b>Producción anual para exportación</b>	<b>13%</b>
<b>Producción en anual para consumo nacional</b>	<b>87%</b>

*Nota.* Realizado por autoras

**Estrategia de precios**

Para poder determinar el precio a ofertar en los mix de snack de frutas deshidratadas, procedimos a evaluar los precios promedios de la competencia en Países Bajos, con estas informaciones nos dará un panorama de la base promedio del precio final.

Tabla 21

*Precio de competencia internacional*

Precio de la competencia internacional						
MARCA	Presentacion	Precio USD	Precio gramos	Precio 125 gr	Precio Kg	Precio Euro
Happy Belly Mix Fruit	500 gr	\$ 10,53	\$ 0,02	\$ 2,63	\$ 21,06	9,10
Frutos secos varios	300 gr	\$ 2,76	\$ 0,01	\$ 1,15	\$ 9,20	2,39
	125 gr	\$ 3,70	\$ 0,03	\$ 3,70	\$ 29,60	3,19

*Nota.* Realizado por autoras

### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de la empresa se encuentra definida en base al giro de negocio de la empresa. Hay que reconocer que el recurso más importante dentro de una organización es el capital humano ayudando así al desarrollo de la empresa.

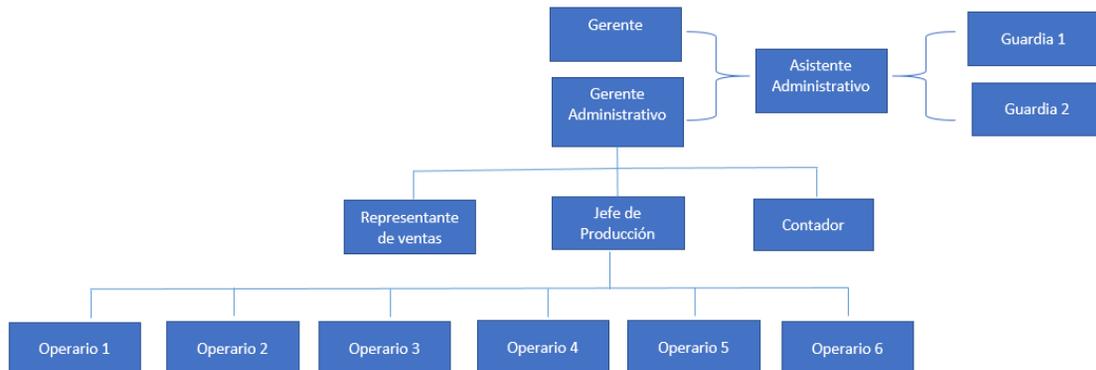
Por esta razón de acuerdo a las necesidades en el desarrollo de procesos de elaboración de frutos deshidratados, se determina lo siguiente:

- Gerente General: Representante legal de la empresa. Se encargaría de supervisar todos los procesos de la empresa.
- Gerente Administrativo: Está a cargo de planificar y coordinador los procesos administrativos. Optimizará procesos a sus áreas encargadas.
- Asistente Administrativa: Gestionar todo lo solicitado por Gerencia General y Administrativa. Supervisar las actividades y bitácoras de los guardias de seguridad de la empresa.

- Representante de ventas internacional: Realizar los respectivos seguimientos del proceso de la exportación, comercialización del producto y negociaciones internacionales conjuntamente con gerencia.
- Jefe de Producción: Planear, organizar y dirigir el personal a cargo (operarios). Supervisión del proceso de deshidratado y control de calidad.
- Operarios: Participación dentro del proceso principal de deshidratación de la fruta
- Guardias: Ejercer vigilancia de las instalaciones

Figura 37

*Estructura organizacional*



*Nota.* Realizado por autoras

### **Estrategia de comercialización**

Nuestra propuesta de comercialización internacional se basará estratégicamente en brindar un snack de mix de frutas deshidratadas tropicales como el mango y piña orgánicos, tomando en cuenta primeramente la alta responsabilidad social que se constituirá la empresa, desarrollo económico y sostenibilidad de donde provienen los cultivos orgánicos en el Ecuador

y de protección ambiental. Igualmente cumplir con las normas estipuladas por parte de la legislación europea, que todos nuestros procesos desde la siembra de las frutas hasta el proceso final de empaque del producto sean auditados y certificado con el logotipo orgánico que exige la Unión Europea en productos importados.

Aunque vale mencionar que una de las grandes desventajas de hacer las exportaciones de manera directa es asumir solo las negociaciones y riesgos financieros que están pueden ocasionar. (Gibello Rael, 2015).

La estrategia internacional que estamos planteando para el snack mix de frutas deshidratadas será la exportación directa como marca blanca con el responsable de compras de los supermercados de Países Bajos, según estudios del Centro para la Promoción de las importaciones de los países en desarrollo (CBI), más del 90% de todas las frutas tropicales secas son comercializadas localmente través de marcas propias de grandes cadenas de retail como Albert Heijin, Jumbo, igualmente para cadenas minoristas de salud como Holland & Barrett o en tiendas de descuento como Lidl.

Encontramos varias ventajas en la exportación directa para arrancar nuestras operaciones comerciales directamente a un supermercado en Países Bajos, como son el proceso de envío, teniendo mejor control en los procesos logísticos, reducción de costos y menor conflicto en cumplir con los objetivos planteados con la contratación de intermediarios como son los agentes o importadores, también nos permitirá desarrollar otros canales más en la distribución dentro del mercado meta de Países bajos, así como más países dentro de la Unión Europea.

La comercialización como marca blanca es una tendencia que va en crecimiento gracias a factores de precios más bajos y también el progresivo cambio de percepción del consumidor en las marcas blancas como de baja calidad, hoy en día ante la crisis económica global que se

atraviesa, la opción de elegir una marca blanca se la considera como “compra inteligente”.

La negociación que planteamos ofrecer de manera conservadora desde un inicio sería un solo envío anual de 46,72 toneladas (tres contenedores de 40 pies) del snack de mix de frutas deshidratadas en mango y piña, distribuidos 9.343 cajas (40 unidades la caja en bolsas de 125 gr), como primera etapa se acordaría con la cadena de retail seleccionada acordar un 40% de anticipo y 60% contra entrega, luego a medida de la acogida comercial que se tenga se otorgaría créditos al cliente o más clientes en alianza estratégica con la CORPEI (Corporación de Promociones de Exportaciones e Inversiones) en este caso un Join Venture, para asegurarnos un financiamiento de respaldo que nos permita mantener la operatividad y lograr ser competitivos en el mercado internacional.

### **Comercio electrónico (e-commerce)**

El modelo de comercio electrónico que vamos a desarrollar de acuerdo a nuestra estrategia y giro del negocio en proyección de exportación a Países Bajos será:

- B2B, Business-to-Business (Negocio a Negocio), la plataforma que vamos a desarrollar en este modelo nos permitirá un mejor acercamiento con nuestro socio-comprador del retail estratégico donde tendrá acceso a toda la información de nuestros procesos de producción y calidad del producto, este modelo nos permitirá optimizar también la cadena de suministros a la cadena.
- B2C, Business-to-Consumer (Negocio a Consumidor), en este modelo efectuaremos la venta de manera local, donde tendremos más acercamiento y retroalimentación del servicio y calidad del producto con el consumidor final.

## Logística y Transporte

Países Bajos por su ubicación e infraestructura está considerado como uno de los países del continente europeo de mejores facilidades y su gran sistema de punto de llegada, trasbordo y excelente distribución en el transporte logístico. En la partida arancelaria *081350 Mezcla de frutos secos comestibles o de frutos de cascara comestibles*, Países Bajos proyecta un crecimiento en las importaciones relacionadas a esta partida con un crecimiento del 10% del 2020 – 2012, y en el puesto número cinco como uno de los países con mejor desempeño logístico, (Global Trade Helpdesk, 2021).

Los indicadores que reflejan en el tiempo de envío para la exportación son aproximadamente de 432 horas, es decir, 18 días ingresando por el puerto de Rotterdam situada en el Mar del Norte, siendo uno de los principales puertos de Europa que por ubicación en menos de 24 horas da accesibilidad a todas las industrias y centros económicos más importantes de Europa Occidental. Una de sus grandes ventajas al ingresar por este puerto es que no tienen restricciones durante las 24 horas del día y los siete días de la semana, los buques pueden salir e ingresar con seguridad y con apoyo de los proveedores náuticos.

Dentro de los requerimientos obligatorios que debe cumplir el snack de mix de frutas deshidratadas para lograr exportar con destino hacia Países Bajos tenemos lo siguiente:

- Requisitos de los productos. – Existe un conjunto de medidas regulatorias relacionadas a especificaciones técnicas y de sustancias permitidas en los procesos de producción. Como son los límites de tolerancia de residuos o contaminación, prácticas de higiene en la producción como fitosanitarias o sanitarias, entre otras. Son ocho procesos en total

que cumplir

- Condiciones de mercado. – Esta incluye los requisitos obligatorios de registro y autorización del importador, registro de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos, licencias para la protección de la salud pública. Son cuatro condiciones obligatorias de cumplimiento,
- Pre embarque e inspección. – Estas medidas incluye requisitos de etiquetado, distribución y ubicación de los productos tras su entrega, origen de los materiales y las partes, cumplir con los requisitos de embalaje y envase y requisitos de trazabilidad. Son once procesos de requisitos antes del embarque.
- Cambios notificados en las regulaciones. – se refiere a notificaciones de próximos cambios enviadas por la Unión Europea y presentadas a representantes gubernamentales a la Organización Mundial del Comercio.

Como se mencionó anteriormente, se necesitaría 3 contenedores de 40 pies para poder exportar la carga. Este dato lo pudimos tomar gracias a la ayuda de una calculadora, donde, ingresando los datos de las dimensiones de la caja y las unidades; se pudo determinar esta información.

Figura 38

*Cálculo de cajas en contenedor de 40 pies*

CALCULADORA CAJAS EN UN CONTENEDOR	
Ancho de Caja (CTN Dimension X)	20.98 CMS
Largo de Caja (CTN Dimension Y)	21.99 CMS
Alto de Caja (CTN Dimension Z)	38.98 CMS
Unidades por Caja (pcs/CTN)	40
¿Puede poner el lado vertical de la caja como base?	No permitir <input type="button" value="v"/>
<input type="button" value="CALCULAR"/>	

*Nota.* Fuente: Winnergo

Así mismo, se cotizó el flete de la carga en la compañía de transporte Hapag-Lloyd donde por el contenedor estándar de 40 pies desde el puerto de Posorja, Ecuador a el puerto de Rotterdam el valor es de \$1654; valor que juntos a los otros gastos de exportación se encuentran dentro de la validación financiera.

Figura 39

*Costo de flete a Posorja – Rotterdam*

Srv ID	EXPORT HAULAGE	IMPORT HAULAGE	PORT OF LOADING	PORT OF DISCHARGE	ESTIMATED TRANSPORTATION DAYS*	COMMODITY	CONTAINER	Seafreight / Lumpsum **	CURR.	LINK TO WEBSCHEDULE
	1 Port	Port	POSORJA, EC	ROTTERDAM, NL	18	FAK	40'STD	1654	USD	Next Sailings
	1 Port	Port	POSORJA, EC	ROTTERDAM, NL	18	FAK	40'HC	1654	USD	Next Sailings

\* The expected transit time for above mentioned services is subject to possible changes and given as an indication only  
 \*\* Please check the 'Detail' tab for further details regarding included charges of mentioned Lumpsum.

Nota. Fuente: Hapag-Lloyd

## Incoterms

En cuanto al tema de efectuar el envío por transporte internacional es importante seguir todos los procesos que implica la importación y exportación, evitando de esta manera algún obstáculo. En este contexto los incoterms (*International Commercial Terms*), términos establecidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), nos permitirá saber el punto de partida del producto y las obligaciones que tendrá tanto el vendedor como el comprador.

No es de uso obligatorio emplear estos términos internacionales, pero es una guía que facilita las condiciones negociadas en la compra-venta del producto a exportar.

Para el presente proyecto el incoterm que tomaremos a consideración es el CIF (*Cost, insurame and freight*). Este termino de costo, seguro y flete determinaremos el envío del snack mix de frutas deshidratadas por medio del transporte fluvial. La negociación como parte de

ventas estará atada a la contratación y pago del seguro y del flete para llegar al puerto de destino. Dentro de estas estipulaciones como parte exportadora cubriremos solo una parte mínima del seguro contratado, determinando al comprador también el riesgo en caso de pérdida o daño del producto cuando este se encuentre a bordo del buque de embarque

### **Estrategia de financiamiento del proyecto**

#### **Presupuesto – Inversión**

Para el comienzo del proceso de exportación de las frutas deshidratadas a Países Bajos, es de suma importancia el poder detallar cual será el presupuesto y la inversión inicial. Nuestro plan de inversiones es de \$451.257,54, dentro de este valor están considerados todos los activos fijos para la producción de la fruta, los equipos de computación, equipos y muebles, la materia prima, los gastos administrativos entre otros.

Se considero para la inversión de un terreno en la zona industrial de la ciudad de Quito en el sector de Calacali por un valor de \$80.216. En cuanto al tema de infraestructura para la planta de producción, bodegaje y oficinas se estimó por un valor de \$110.000.

Tabla 22

*Activos fijos*

<b>PLAN DE INVERSIONES</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
Terreno	\$ 80.216,00
Edificios	\$ 110.000,00
Instalaciones	
Maquinarias	\$ 96.000,00
Equipos y muebles	\$ 8.840,00
Equipos de computación	\$ 3.000,00
Otros	
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS (A)</b>	<b>\$ 298.056,00</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Dentro de los activos diferidos, se encuentran los gastos preoperativos como consultorías, documentos de constitución de compañía, etc.; y los intereses preoperativos por el prestamos bancario realizado a una entidad financiera.

Tabla 23

*Activos diferidos*

ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos preoperativos	\$ 6,400.00
Intereses preoperativos	\$ 3,573.42
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO (B)</b>	<b>\$ 9,973.42</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Los recursos necesarios para poder operar con eficacia y eficiencia se lo identifican financieramente como el capital de trabajo. Para poder iniciar el negocio se toma a consideración el factor caja, que me detalla en cuantos días se podrá observar la primera venta.

Tabla 24

*Factor caja*

FACTOR CAJA	
DIAS COBRO	30
DIAS INVENTARIO	30
DIAS PAGO	15
<b>DIAS DE CONVERSIÓN EFECTIVO ( FACTOR CAJA)</b>	<b>45</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Tabla 25

*Capital de trabajo*

CAPITAL DE TRABAJO	
Factor Caja	45
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Materiales directos	\$ 110.857,30
Materiales indirectos	\$ -
Suministros	\$ -
Servicios	\$ -
Mano de obra directa e indirecta	\$ -
Inventario inicial	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS	
Gastos administrativos	\$ 26.409,57
Gastos de ventas	\$ 0,13
Imprevistos (2%)	\$ 5.961,12
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO (B)</b>	<b>\$ 143.228,12</b>

*Nota.* Realizado por autoras

### Materia prima directa

El cálculo de materia prima se lo obtuvo de los costos promedio de las frutas frescas en mango y piña de varios productores del país y el mismo que nos arrojó los siguientes costos anuales como mensuales.

Tabla 26

*Materia prima directa*

MATERIA PRIMA DIRECTA				
Frutas	Costo Unitario Kg	Producción real fruta lista para deshi. (kg)	Costo anual	Costo mensual
Piña	\$ 0.55	126,000	\$ 69,300	\$ 5,775
Mango	\$ 0.60	126,000	\$ 75,600	\$ 6,300
<b>Total</b>		<b>252,000</b>	<b>\$ 144,900</b>	<b>\$ 12,075</b>

*Nota.* Realizado por autoras

## Materia prima indirecta

Los costos que mostramos a continuación son referentes a los embalajes y empaques para producto terminado. Estos costos los determinamos en base a referencia de precios promedio de proveedores locales.

Tabla 27

*Materia prima indirecta*

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
Concepto	Requerimiento anual unidades	Costo Unitario	Costo total anual	Costo mensual
Cajas (40 und)	9,343	\$ 1.50	\$ 14,015	\$ 1,168
Fundas de 125 gr.	373,728	\$ 0.45	\$ 168,178	\$ 14,015
Codigos para cajas	9,343	\$ 0.05	\$ 467	\$ 39
Total			\$ 182,660	\$ 15,222

*Nota.* Realizado por autoras

## Proyección de ingresos y gastos

Debido a que la materia prima dentro de nuestro país es accesible, pudimos determinar nuestros costos variables para este proceso de exportación. Costo que fueron analizados según la producción, rendimiento y empaque del producto.

Tabla 28

*Costo variable unitario en Kg.*

COSTO VARIABLE UNITARIO	
MATERIA PRIMA	\$ 13,15
EMPAQUE	\$ 3,91
OTROS INSUMOS	\$ -
<b>TOTAL COSTO VARIABLE (KG)</b>	<b>\$ 17,06</b>

*Nota.* Realizado por autoras

El costo fijo se ve representado de la mano de obra, la depreciación de los equipos y maquinarias; gastos preoperativos y los gastos administrativos.

Tabla 29

*Costos fijos anuales*

COSTO FIJO ANUAL	
MO DIRECTA E INDIRECTA	\$ 60,247.36
DEPRECIACION	\$ 13,868.00
SERVICIO FIJO	\$ 15,600.00
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>\$ 89,715.36</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Tabla 30

*Flujo de costos variables y fijos*

AÑO	COSTOS VARIABLES Y FIJOS				
	1	2	3	4	5
COSTO VARIABLE	\$ 797,143.04	\$ 876,857.34	\$ 964,543.08	\$ 1,060,997.39	\$ 1,167,097.12
COSTO FIJO	\$ 89,715.36	\$ 89,715.36	\$ 89,715.36	\$ 89,715.36	\$ 89,715.36
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 886,858.40</b>	<b>\$ 966,572.70</b>	<b>\$ 1,054,258.44</b>	<b>\$ 1,150,712.75</b>	<b>\$ 1,256,812.48</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Tanto como los gastos administrativos y de ventas se proyectará un crecimiento del 1% anual.

Tabla 31

*Flujo de gastos administrativos*

GASTOS ADMINISTRATIVO ANUAL					
PERSONAL ADM	124.077,76				
SERVICIOS BÁSICOS	1.400,00				
SERVICIOS LEGALES	4.800,00				
FUMIGACION	3.600,00				
LOGÍSTICA	3.000,00				
GASTOS IMPORTACIÓN/EXPORTACIÓN	74.398,80	2	3	4	5
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>211.276,56</b>	<b>213.389,33</b>	<b>215.523,22</b>	<b>217.678,45</b>	<b>219.855,24</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Tabla 32

*Flujo de gastos de ventas*

GASTO DE VENTAS	1	2	3	4	5
MARKETING Y PUBLICIDAD	13,406.91	14,747.60	16,222.36	17,844.60	19,629.06

*Nota.* Realizado por autoras

### **Precio de venta**

Para estimar el precio de venta en kg a ofertar, procedimos al cálculo primeramente del costo unitario por producción en Kg, con una utilidad del 20% la que nos arrojó los siguientes resultados en kg / ton.

Tabla 33

*Cálculo de precio – Costos fijos y variables (Kg)*

<b>Total Costos fijos + variable</b>	<b>51.206,96</b>
Produccion mensual en KG	3.893
<b>Costo Unitario por Produccion KG</b>	<b>13,15</b>
Margen utilidad base costo 20%	2,63
<b>Precio Costo KG</b>	<b>15,78</b>
<b>Precio Costo TN</b>	<b>15.784</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Luego para la operación del precio venta, tomamos nuestro costo unitario en kg, para estimar con un margen del 45%, que será bastante bueno, el mismo que nos permitirá tener un rango de negociación con el retail para marca propia.

Tabla 34

*Cálculo de precio – costo unitario*

Precio Costo Unitario KG	15,78
% Margen de utilidad precio venta	45%
<b>Precio Venta KG</b>	<b>\$ 28,70</b>
<b>Costo empaque KG</b>	<b>\$ 3,91</b>

*Nota.* Realizado por autoras

### Proyecciones de venta

Para el análisis de las proyecciones de ventas mensuales, se realizó primero la cantidad de producción en kg de los frutos deshidratados, dando como resultado el siguiente flujo:

Tabla 35

*Flujo de ventas anuales*

AÑO	PRODUCCIÓN (Q) - PRECIO - VENTA (\$)				
	1	2	3	4	5
PRODUCCION MES (20 DIAS) KG	3893	4282	4710	5182	5700
PRODUCCIÓN ANUAL Q KG	46716	51387	56526	62178	68396
PRECIO	\$ 28.70	\$ 28.70	\$ 28.70	\$ 28.70	\$ 28.70
<b>VENTAS (PXQ)</b>	<b>\$ 1,340,691.23</b>	<b>\$1,474,760.35</b>	<b>\$ 1,622,236.39</b>	<b>\$ 1,784,460.03</b>	<b>\$ 1,962,906.03</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Hay que tomar en cuenta que cada año se proyecta un crecimiento de 10% en las ventas debido a las estrategias de comercialización establecidas.

Nuestro punto de equilibrio, es decir, la cantidad de frutas deshidratadas que debemos mínimo producir para poder generar una ganancia es de 7.711 kg anual o 7,71 tn anuales para poder obtener beneficios.

Tabla 36

*Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO	
P.E. VENTAS	\$ 221,287.82
P.E. UNIDADES (KG)	7,711

*Nota.* Realizado por autoras

Para el financiamiento de nuestro proyecto, vamos a adquirir un préstamo a la Corporación Financiera Nacional por \$65,000.00 a 10 años plazo con una tasa de interés del 11.15% con un año de gracia.

Tabla 37

*Financiamiento*

Entidad financiera	Corporación Financiera Nacional
Monto	\$65,000
Plazo	10 años
Interés	11.15%
Tiempo Gracia	1 año
Período de pago	c/ 90 días

*Nota.* Realizado por autoras

Dando como resultado la siguiente gastos financieros y capital de deuda.

Tabla 38

*Gastos financieros (intereses)*

GASTOS FINANCIEROS(INTERESES)	1	2	3	4	5
ACTIVOS FIJOS	6.945,52	6.140,24	5.334,97	4.529,69	3.724,41
SUBTOTAL	6.945,52	6.140,24	5.334,97	4.529,69	3.724,41

CAPITAL (DEUDA)	1	2	3	4	5
ACTIVOS FIJOS	7.222,22	7.222,22	7.222,22	7.222,22	7.222,22
SUBTOTAL	7.222,22	7.222,22	7.222,22	7.222,22	7.222,22

*Nota.* Realizado por autoras

Dentro del estado de resultados proyectado a 5 años se puede observar una utilidad neta en el primer año de \$179.125,17 y un crecimiento gradual los siguientes años; y un flujo proyectado positivo.

Es necesario, tomar en cuenta las fuentes de financiamiento, precisamente el monto y costo de capital que tendremos para el proyecto.

Tabla 39

*Fuentes de financiamiento*

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	% PESO	COSTO DE K CAPITAL
PRESTAMO BANCARIO	\$ 65,000.00	14.40%	11.15%
APORTE DE CAPITAL	\$ 386,257.54	85.60%	10%
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 451,257.54</b>	<b>100.00%</b>	<b>10.17%</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Tabla 40

*Estado de resultado proyectado*

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>										
<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
VENTAS	\$ 1,340,691.23	100.00%	\$ 1,474,760.35	100.00%	\$ 1,622,236.39	100.00%	\$ 1,784,460.03	100.00%	\$ 1,962,906.03	100.00%
COSTO DE VENTAS	\$ 886,858.40	66.15%	\$ 966,572.70	65.54%	\$ 1,054,258.44	64.99%	\$ 1,150,712.75	64.49%	\$ 1,256,812.48	64.03%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 453,832.83</b>	<b>33.85%</b>	<b>\$ 508,187.65</b>	<b>34.46%</b>	<b>\$ 567,977.95</b>	<b>35.01%</b>	<b>\$ 633,747.28</b>	<b>35.51%</b>	<b>\$ 706,093.54</b>	<b>35.97%</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 211,276.56	15.76%	\$ 213,389.33	14.47%	\$ 215,523.22	13.29%	\$ 217,678.45	12.20%	\$ 219,855.24	11.20%
GASTOS DE VENTAS	\$ 1.00	0.00%	\$ 2.00	0.00%	\$ 3.00	0.00%	\$ 4.00	0.00%	\$ 5.00	0.00%
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 242,555.27</b>	<b>18.09%</b>	<b>\$ 294,796.32</b>	<b>19.99%</b>	<b>\$ 352,451.73</b>	<b>21.73%</b>	<b>\$ 416,064.83</b>	<b>23.32%</b>	<b>\$ 486,233.31</b>	<b>24.77%</b>
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 1,280.00	0.10%	\$ 1,280.00	0.09%	\$ 1,280.00	0.08%	\$ 1,280.00	0.07%	\$ 1,280.00	0.07%
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 13,868.00	1.03%	\$ 13,868.00	0.94%	\$ 13,868.00	0.85%	\$ 11,368.00	0.64%	\$ 11,368.00	0.58%
<b>EBIT</b>	<b>\$ 227,407.27</b>	<b>16.96%</b>	<b>\$ 279,648.32</b>	<b>18.96%</b>	<b>\$ 337,303.73</b>	<b>20.79%</b>	<b>\$ 403,416.83</b>	<b>22.61%</b>	<b>\$ 473,585.31</b>	<b>24.13%</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 6,945.52	0.52%	\$ 6,140.24	0.42%	\$ 5,334.97	0.33%	\$ 4,529.69	0.25%	\$ 3,724.41	0.19%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 220,461.75	16.44%	\$ 273,508.08	18.55%	\$ 331,968.76	20.46%	\$ 398,887.14	22.35%	\$ 469,860.90	23.94%
15% PARTICIPACIÓN	\$ 33,069.26	2.47%	\$ 41,026.21	2.78%	\$ 49,795.31	3.07%	\$ 59,833.07	3.35%	\$ 70,479.13	3.59%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 187,392.49</b>	<b>13.98%</b>	<b>\$ 232,481.87</b>	<b>15.76%</b>	<b>\$ 282,173.45</b>	<b>17.39%</b>	<b>\$ 339,054.07</b>	<b>19.00%</b>	<b>\$ 399,381.76</b>	<b>20.35%</b>
25% IMPUESTOS	\$ 8,267.32	0.62%	\$ 58,120.47	3.94%	\$ 70,543.36	4.35%	\$ 84,763.52	4.75%	\$ 99,845.44	5.09%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>179,125.17</b>	<b>13.36%</b>	<b>174,361.40</b>	<b>11.82%</b>	<b>211,630.09</b>	<b>13.05%</b>	<b>254,290.55</b>	<b>14.25%</b>	<b>299,536.32</b>	<b>15.26%</b>

*Nota.* Realizado por autoras

Tabla 41

*Flujo de caja proyectado*

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>INICIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$ 1,228,966.96	\$ 1,463,587.93	\$ 1,609,946.72	\$ 1,770,941.39	\$ 1,948,035.53
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		\$ 849,905.97	\$ 963,251.27	\$ 1,050,604.87	\$ 1,146,693.82	\$ 1,252,391.66
MANO DE OBRA DIRECTA						
MANO DE OBRA INDIRECTA						
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 211,276.56	\$ 213,389.33	\$ 215,523.22	\$ 217,678.45	\$ 219,855.24
GASTOS DE VENTAS		\$ 1.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 4.00	\$ 5.00
PARTICIPACION DE EMPLEADOS		\$ -	\$ 33,069.26	\$ 41,026.21	\$ 49,795.31	\$ 59,833.07
IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ 8,267.32	\$ 58,120.47	\$ 70,543.36	\$ 84,763.52
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 1,061,183.53</b>	<b>\$ 1,217,979.18</b>	<b>\$ 1,365,277.76</b>	<b>\$ 1,484,714.94</b>	<b>\$ 1,616,848.49</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>		<b>\$ 167,783.43</b>	<b>\$ 245,608.75</b>	<b>\$ 244,668.95</b>	<b>\$ 286,226.44</b>	<b>\$ 331,187.04</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	\$ 65,000.00					
APORTE DE CAPITAL	\$ 386,257.54					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 451,257.54</b>	<b>\$ -</b>				
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		\$ 6,945.52	\$ 6,140.24	\$ 5,334.97	\$ 4,529.69	\$ 3,724.41
PAGO DE CREDITO BANCARIO		\$ 7,222.22	\$ 7,222.22	\$ 7,222.22	\$ 7,222.22	\$ 7,222.22
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
INVERSION INICIAL	\$ 451,257.54					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 451,257.54</b>	<b>\$ 14,167.74</b>	<b>\$ 13,362.47</b>	<b>\$ 12,557.19</b>	<b>\$ 11,751.91</b>	<b>\$ 10,946.63</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -14,167.74</b>	<b>\$ -13,362.47</b>	<b>\$ -12,557.19</b>	<b>\$ -11,751.91</b>	<b>\$ -10,946.63</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>\$ -451,257.54</b>	<b>\$ 153,615.69</b>	<b>\$ 232,246.28</b>	<b>\$ 232,111.77</b>	<b>\$ 274,474.53</b>	<b>\$ 320,240.41</b>

*Nota. Realizado por autoras*

Dando como resultado un VAN positivo con \$635.671,25 y el porcentaje de TIR el de 39% concluyendo que es un proyecto rentable, ya que la rentabilidad exigida era del 10.25%.

Tabla 42

*Viabilidad financiera*

VIABILIDAD FINANCIERA	
TIR	39%
VAN	\$ 635,671.25

*Nota.* Realizado por autoras

### **Aspectos éticos del proyecto**

La producción sostenible y ética se está convirtiendo en un aspecto importante para los comerciantes y consumidores europeos; durante el año 2020 las principales tendencias que marcaron mucha influencia en el mercado de frutas y verduras en Europa involucraron la sostenibilidad, especialmente en temas ambientales como la reducción de desecho, el cambio de consumo de los alimentos teniendo dietas más especializadas y saludables, la seguridad alimentaria, la conveniencia y la transparencia. Europa se encuentra invirtiendo en la producción sostenible y con las asociaciones con los proveedores o compradores europeos para poder desarrollar y promover productos saludables y sostenibles; donde se aumentarán las oportunidades para exportadores de los países en desarrollo como Ecuador.

A pesar de que la sustentabilidad se ha convertido en uno de los temas importante en estos últimos años, las intenciones que tienen algunas organizaciones para salvar y cuidar el planeta no fueron suficientes; debido a esto, la Unión Europea estableció políticas para convertirse en el primer continente climáticamente neutral del mundo para el 2050; siendo esto el Acuerdo Verde Europeo, donde encuentran proyectos como “Granja a la mesa” o “Estrategia de Biodiversidad”

“Farm to Fork” o “Granja a la mesa” garantiza la producción y distribución de alimentos en toda su cadena de suministro; desde importación de alimentos, las medidas que propone el gobierno que afectan a los agricultores, procesadores y exportadores de los países en desarrollo.

Figura 40

*Farm to Fork / Granja a la mesa*



*Nota.* Fuente: CBI Ministry of Foreign Affairs

“Biodiversity Strategy” o “Estrategia de Biodiversidad”, es un plan a largo plazo para poder proteger la naturaleza y revertir la degradación de los ecosistemas; donde tiene como objetivo recuperar la biodiversidad de Europa

Dentro del Acuerdo Verde Europeo, también incluye la reducción de pesticidas y fertilizantes, el incremento de la agricultura orgánicas, la reformula de los alimentos procesadores (un diferente proceso para la elaboración de estos), cambio de empaques y el poder introducir el cambio de las etiquetas de los alimentos.

La sostenibilidad en el mercado europeo se encuentra en aumento, dentro de la industria de las frutas y vegetales procesados; los excedentes en lugar de desecharlos los reutilizan para poder producir alimentos naturales, crear sabores o aromas. Es más, este es un tema muy importante para

los consumidores europeos, ya que, según encuestas realizadas por la Organización Europea de Consumidores, más de la mitad de ellos, tienden a preocuparse por la sostenibilidad dentro de sus hábitos alimenticios. El 57% de consumidores entrevistados afirma que en las etiquetas de los productos se encuentren la información de sostenible; es por esta razón que algunas empresas han iniciado a utilizar afirmaciones como "carbon neutral", "eco-friendly" y "plastic free".

Eco- Score es un etiquetado lanzado por el grupo belga Colruyt, teniendo como objetivo calificar cuando impacto ecológico (bajo o alto) tiene un producto; excepto el agua, los refrescos, las comidas precocinadas y las frutas y verduras frescas; ya que dentro del cálculo aun estos se encuentran como evaluación.

Figura 41

*Eco - Score*



*Nota.* Fuente: CBI Ministry of Foreign Affairs

También es muy importante resaltar que Países Bajos actualmente posee más de 400 estándares de sostenibilidad, de los cuales pueden estar relacionados con aspectos ambientales, sociales y/o económicos. Las normas sociales solo se dedican a velar por los salarios justos, condiciones de trabajo, derechos laborales, salud e integridad, precios justos e igualdad de género.

Algunas normas se centran en las certificaciones de productos, garantizando que el producto es producido, procesado y comercializado de acuerdo a los estándares sociales y/o ambientales de acuerdo a normas específicas.

Figura 42

*Certificaciones de productos que incluyen criterios sociales*



*Nota.* Fuente: CBI Ministry of Foreign Affairs

Otros sistemas de cumplimiento otorgan a las compañías al detalle para poder informar su desempeño social. Algunos de estos sistemas son BSCI (Iniciativa de cumplimiento social empresarial), SMETA (Auditoría de comercio ético de miembros Sedex )y ETI ( Iniciativa de comercio ético)

En cuanto a Ecuador, según la Organización de las Naciones Unidas, se ha comprometido con los objetivos de desarrollo sostenible; incluso la asamblea implementará el desarrollo sostenible y lo colocará como un referente para su trabajo. El sector privado, la sociedad civil y la academia también se han sumado a este compromiso nacional; bajo el supuesto de tener objetivos comunes para llegar a la igualdad de oportunidades y vida digna.

A continuación, por medio de una imagen se podrá detallar cuales son los 17 objetivos para alcanzar un desarrollo sostenible en Ecuador:

Figura 43

*Objetivos para el desarrollo sostenible en Ecuador*



*Nota.* Fuente: Organización de naciones unidas (ONU), Ecuador

En este plan de acción de las Naciones Unidas, se han unido empresarios ecuatorianos en la iniciativa “Ecuador 2030: Productivo y sostenible” comprometiéndose a largo plazo a erradicar la pobreza, lograr un crecimiento económico sostenible, combatir el cambio climático, el promover las sociedades pacíficas conjuntamente con el compromiso global.

Dentro de “Ecuador 2030: Productivo y sostenible”, se encuentra el programa “Anti soborno Ret” para prevenir el soborno basadas en estándares internacionales, con herramientas técnicas fáciles de implementar y adaptar las buenas practicas que refuercen la transparencia e integridad en la cadena de valor; ellos ofrecen el acompañamiento de personas capacitadas que podrán asesoras a todas las empresas que deseen participar; ellos desean fomentar en las empresas ecuatorianas que el ser honesto es buen negocio.

Figura 44

*Red Empresarial de transparencia*



*Nota.* Fuente: Red Empresarial de transparencia Ecuador

También en Ecuador, el Ministerio del Ambiente, ha fomentado la conciencia ambiental dentro el nivel social como industrial y empresarial; dotando de información de las buenas prácticas ambientales y procesos de producción más limpias conjuntamente de la gestión integral de residuos. Se ha invertido más de 9 millones de dólares para buscar generar más energía limpia que proviene de fuentes hidroeléctricas como Coca Codo Sinclair o Minas San Francisco.

### **Conclusiones**

Se puede concluir de esta investigación que, a través de las estrategias planteadas, es posible ingresar al mercado de Países Bajos con nuestro producto. Nosotros como empresa debemos priorizar el cumplimiento de la demanda holandesa.

Los aspectos culturales más importantes que debemos considerar en este proyecto de titulación “Estrategia de internacionalización para la exportación de un snack de mix de frutas deshidratadas tropicales como mango y piña para el mercado de Países Bajos” es comprender y entender el lenguaje de los negocios y etiquetas que manejan los holandeses, como primera instancia y requisito indispensable es el buen manejo del idioma inglés, se puede negociar con

Holanda sin hablar holandés. Pero si debemos tomar a consideración en la información que propongamos de nuestro producto, página web de información, folletos, catálogos contenga la traducción tanto el inglés como el holandés.

En la cultura de negocios, los holandeses son directos, claros, minuciosos y les gusta llevar estrategias y objetivos a largo plazo, para lo cual es necesario proporcionar la mayor cantidad de información posible en todos los aspectos para de esta manera construir confianza del producto que vamos a negociar. Realizar una presentación simple, clara con datos y cifras exactas de investigación y un manejo de comunicación preciso nos aportara mayor credibilidad y apertura para la negociación final y toma de decisiones con ejecutivos holandeses. La intuición y emociones en negocios nos perjudicaría, ya que en su cultura de negocios son vistas como desconfianza. La improvisación y la impuntualidad son otros factores que no favorece en una reunión de negocios, ya que es visto como poco profesional y pérdida de tiempo.

Otro aspecto cultural es conocer los valores de los holandeses en general, el tener igualdad de derechos y oportunidades es clave en su cultura organizacional, el respetar las opiniones de cada persona, los holandeses tienden a incomodarse cuando hay personas que se apartan de esta norma. La individualidad también forma parte de su cultura, la libertad de expresión sin infringir la libertad de otro individuo es muy apreciado y defendido. Para los holandeses el status de estudios y trabajo duro es bien visto para reconocimientos en lugar de tener vínculos familiares o antigüedad.

Como introducción de un producto ecuatoriano es importante tener claridad en el concepto y origen de nuestras frutas tropicales procesadas a frutas deshidratadas en mango y piña, por lo que es indispensable conocer las peculiaridades del consumidor holandés y la cultura holandesa, bajo las normativas de requerimientos de la Unión Europea como Países Bajos. Por lo que nuestra filosofía organizacional debe incluir como prioridad la calidad del producto. Tomar en cuenta

nuestro nicho de mercado al que vamos dirigirlo, conocer las preferencias y gustos del mercado holandés, así como proporcionar la información nutricional, sus beneficios en la salud y empaque amigable con el medio ambiente serán de mayor alcance para poder ingresar al mercado holandés.

En cuanto al tema de sostenibilidad nuestro proyecto en frutas deshidratadas combina el tema de un desarrollo económico y social partiendo desde las comunidades locales que nos producen la fruta generando empleo, y mejorando la calidad de vida que en base a estrategias y alianzas con instituciones públicas y privadas realzará la imagen y calidad del producto final respetando las normas ambientales. Nuestro proyecto se encuentra enfocado en un equilibrio entre económicamente rentable y resguardar la salud del planeta.

Nos encontramos ante un mercado bastante maduro donde se compete mucho el tema de precio, calidad. Ingresan muchos productos de otras partes del mundo, por lo que la rivalidad o competencia es muy fuerte. Existe un gran desarrollo tecnológico en temas de publicidad y ventas a través del internet, donde la imagen, envase, calidad, precio juegan un papel crucial a la hora de decidir la compra en un consumidor holandés.

Para la comercialización debemos desarrollar la confianza en comprar frutas deshidratadas desde Ecuador, contando una historia detrás del producto, que nos de esa credibilidad de producto 100% natural, orgánico, consiente con los aspectos y normas ambientales y de responsabilidad corporativa, así como informar que con la compra de nuestro producto contribuyes al desarrollo agroalimentario de nuestro país.

Considerar que los etiquetados en nuestros envases vayan en traducción inglés como holandés, ya que Países Bajos cuenta con muchas nacionalidades. También ser conscientes de las diferentes culturas y hacer énfasis en las negociaciones con el tema de la puntualidad con los plazos

de entrega, mantener la calidad del producto ofrecido y estipular desde el inicio volumen del producto que se va a despachar, frecuencia de entregas y formas de pago.

Podemos decir que una de las ventajas de América Latina es que es una región dotada de materia prima, donde el acceso a la disposición de alimentos no es limitado. Sin embargo, los cambios climáticos pueden afectar a poblaciones o países vulnerables propensos a colapsar y generando una inseguridad alimentaria. Como oportunidad, la región podría mejorar o adoptar procesos y tecnologías que les permitan adaptarse al cambio climático y así mejorar la I+D dentro de la región.

Además, no se puede pasar por alto que los cambios en el estilo de vida y alimentación a nivel mundial, dentro de las últimas décadas los países latinoamericanos han tomado prácticas alimenticias de otros continentes debido a la acelerada transformación de sistemas alimenticios que cada día se encuentran más globalizados.

Debido a esto, se puede observar una gran oportunidad en la realidad que se está viviendo en estos días relacionada en los hábitos de consumos humanos, tales como: consumo de productos más frescos y saludables.

Hay que tomar en cuenta que Latinoamérica también es de suma importancia dentro de los mercados globales ya que un 56% de su producción agrícola está destinada para exportación y su sistema agroalimentario tiene un peso significativo dentro del PIB de toda la región. Se puede decir que Latinoamérica es una región exportadora neta de productos agroalimentarios, donde sus exportaciones han incluso superado a las importaciones; dando a conocer un continuo crecimiento económico.

Actualmente, la FAO ha establecido que la cuarta parte de la población de América Latina vive en condiciones de inseguridad alimentaria luego de la pandemia COVID-19, a pesar de esto,

Latinoamérica sigue siendo una de las regiones con más exportaciones a nivel mundial. Por esta razón, actualmente es necesario que las políticas garanticen el acceso de los mercados latinoamericanos, el poder relacionar a los pequeños y medianos productores con las grandes mercados europeos y asiáticos; donde al tener acceso a estos consumidores se tendrá una gran oportunidad para ayudar a incrementar la sostenibilidad en la región.

## Anexos Bibliografía

Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., ... & Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de enfermería*, 5(2).

Betancourt, D. (2019). Análisis pestel para describir el contexto organizacional.

### Bibliografía

Blanco, R. G. (2013). Diferentes teorías del comercio internacional. Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica, 110(858), 7-12.

Cajamarca Carrazco, D.I., Mendoza Castillo, J.R., & Baño Ayala, D.J. (2019). La calidad una metodología innovadora y sostenible en la producción de frutas deshidratadas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, junio.

*Calculadora cuantas cajas caben en un contenedor.* (s/f). Winner Go. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <http://www.winnergo.cl/calculadora-cajas-caben-contenedor>

Cárdenas Murrieta, M., & Hernández Guevara, L. Y. (2018). Análisis de las estrategias de marketing internacional y su influencia en las exportaciones de las cooperativas cacaoteras de la Región San Martín, periodo 2014.

Castro, J. J. S., Suárez, O. M., & Baena, E. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. *Scientia et technica*, 3(23), 61-66.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>*.

Cruz, R. G. (2002). *Marketing internacional*. ESIC Editorial.

de Comercio Exterior-CCQ, D. E. Y. (2020, enero 28). *Los Países Bajos: un atractivo mercado para exportadores ecuatorianos*. Criterios Digital.

<https://criteriosdigital.com/datos/deptoeconomicoycomercio/crecimiento-de-las-exportaciones-a-paises-bajos/>

*Deshidratación. La forma más antigua y sana de conservar alimentos.* (s/f).

Infoalimentacion.com. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de

[https://www.infoalimentacion.com/documentos/deshidratacion\\_la\\_forma\\_mas\\_antigua\\_sana\\_de\\_conservar\\_alimentos.htm](https://www.infoalimentacion.com/documentos/deshidratacion_la_forma_mas_antigua_sana_de_conservar_alimentos.htm)

*Deshidratados de exportación.* (s/f). Revistalideres.ec. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de

<https://www.revistalideres.ec/lideres/deshidratados-exportacion-agricultura-produccion-frutas.html>

*Ecuador: Bajan exportaciones de banano en principales mercados durante enero de 2021.*

(2021, marzo 3). Portalfruticola.com.

<https://www.portalfruticola.com/noticias/2021/03/03/ecuador-bajan-exportaciones-de-banano-en-principales-mercados-durante-enero-de-2021/>

*Entering the European market for dried mango.* (s/f). Cbi.Eu. Recuperado el 6 de agosto de

2022, de <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/dried-mango/market-entry>

Esteban, Á., & Mondéjar, J. A. (2013). *Fundamentos de marketing*. ESIC Editorial.

*Exporting pineapple juice to Europe.* (s/f). Cbi.Eu. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de

<https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables/pineapple-juice>

Fernandez, F. J. (2017). *Estudio de mercado*. Lulu. com.

Fernández-Guillén, O. E. Teoría clásica del comercio internacional.

Ferrer, I. (2022, enero 7). *Holanda crea un ministerio para reducir el impacto de las cada vez más grandes granjas porcinas*. Ediciones EL PAÍS S.L. <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2022-01-07/holanda-crea-un-ministerio-de-naturaleza-y-nitrogeno-para-reducir-las-emisiones-contaminantes-del-sector-ganadero.html>

*Fruta deshidratada que llega a cuatro mercados*. (s/f). Revistalideres.ec. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/fruta-deshidratada-mercados-emprendimiento-ecuador.html>

Gascom, A. Muravnick & Andreuccetti C, (2013). *Tecnología de Elaboración Industrial de Frutas y Hortalizas Deshidratados*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.

GE, Vistin Mena, O, Colcha, T., R, & Villacis Monar. (s/f). *El dinero electrónico y su efecto en las instituciones de economía*. Eumed.net. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/dinero-electronico-economia.html>

Heredia, V. (3 de octubre de 2016). *La fruta deshidratada gana espacio*. Revista Líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/fruta-deshidratada-negocios-ecuador-agronegocios.html>

Hill, C. (2007). *Negocios Internacionales*. México: McGraw Hill.

*Insumos caros y especulación 'golpean' a la producción agrícola – Diario La Hora*. (s/f). Com.ec. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de

<https://www.lahora.com.ec/pais/economia-crisis-agro-insumos-especulacion/>

Jami Guato, F. R. (2017). *El modelo de las 5 C's y el posicionamiento de empresas de venta de cosméticos en la ciudad de Ambato* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.).

*La fruta deshidratada gana espacio.* (s/f). Revistalideres.ec. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/fruta-deshidratada-negocios-ecuador-agronegocios.html>

*La fruta seca suma consumidores locales.* (s/f). Revistalideres.ec. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/fruta-seca-suma-consumidores-locales.html>

Lehmann, D. R., & Winer, R. (2007). *Administración del producto* (Vol. IV). (J. M. Chacón, Ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Madera, P. G. (2004). *Alimentación Sana: Todo lo Que hay Que saber sobre Una dieta saludable.* Edimat Libros.

Marcelo-chacana-ojeda. (2018). LA INDUSTRIA DE LOS ALIMENTOS DESHIDRATADOS Y LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DEL PROCESO. *dokumen.tips*.  
<https://dokumen.tips/documents/la-industria-de-los-alimentos-deshidratados-y-la-importancia-del-control-del.html>

Marín B, E., Lemus M, R., Flores M, V., & Vega G, A. (2006). La rehidratación DE alimentos deshidratados. *Revista Chilena de Nutricion: Organo Oficial de La Sociedad Chilena de Nutricion, Bromatologia y Toxicologia*, 33(3), 527–538. <https://doi.org/10.4067/s0717-75182006000500009>

Mendoza et al. (2014) Juárez, S. M., Villegas, J. B. H., & Méndez, J. A. P. (2014). La importancia del comercio internacional en Latinoamérica. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, (201).

Michaux, S., & Cadiat, A. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos. es.

*Naciones Unidas reconoce a Ecuador como modelo de Desarrollo Sostenible – Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica*. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.ambiente.gob.ec/naciones-unidas-reconoce-a-ecuador-como-modelo-de-desarrollo-sostenible/>

*No title*. (s/f). Globaltradeshelphdesk.org. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://globaltradeshelphdesk.org/es/export-081350-from-ec-to-nl/assessment-requirements/tariffs>

Países Bajos. (2019). En *Libro de bolsillo de las estadísticas mundiales 2019* (pp. 194–194). UN.

Pérez, J., & Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Consultado en [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO\\_DE\\_COMPETITIVIDAD\\_DE\\_LAS\\_CINCO\\_FUERZAS\\_DE\\_PORTER\\_-\\_8.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8.pdf).

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria

Productor, E. (s/f). *Estadísticas agropecuarias*. Elproductor.com. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://elproductor.com/category/estadisticas-agropecuarias/>

Rodríguez Leyton, M. (2019). DESAFÍOS PARA EL CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 19(2), 105–112. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v19.n2.2077>

Rosso, R. (2014). Análisis PEST del sector dental. *La Gaceta Dental*, 216-222.

SOLEDAD, V. A. C. ANÁLISIS FODA.

*Sustainable Development Goal 12: Producción y consumo responsables.* (s/f). Sustainable Development Goal 12: Producción y consumo responsables | Las Naciones Unidas en Ecuador. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://ecuador.un.org/es/sdgs/12>

*The European market potential for dried mango.* (s/f). Cbi.Eu. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/dried-mango/market-potential>

Thompson, I. (2006). Tipos de mercado. *Artículo científico.* Recuperado el, 15.

Tilve, M. V. (2010). *Introducción al marketing estratégico.* Manuel Villacorta Tilve.

Vega, A., Chacana, M., & Lemus, R. (2006). La Industria de los Alimentos Deshidratados y la Importancia del Control de Procesos. *Revista Chilena Para la Industria de Alimentos. Industrialmentos.*

*What is the current offer in social certifications and how will it develop?* (s/f). Cbi.Eu.

Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.cbi.eu/market-information/social-certifications>

*What is the demand for processed fruit and vegetables on the European market?* (s/f). Cbi.Eu.

Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/what-demand>

*Which trends offer opportunities or pose threats on the European processed fruit and vegetables market.* (s/f). Cbi.Eu. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/trends>

# Anexos

## Anexo 1

### Cotización Hapag Lloyd : Costos

 <b>Hapag-Lloyd</b> HAPAG-LLOYD ECUADOR S.A. MALECON 1401 E ILLINGWORTH 6TH FLOOR 090307 GUAYAQUIL ECUADOR +593 43811 638	VALID FROM <b>8/5/2022</b>	VALID TO <b>10/4/2022</b>	ISSUED ON <b>8/5/2022</b>
	TELEPHONE <b>+593 43 811595</b>	EMAIL <b>DAVID.SANCHEZ@HLAG.COM</b>	
	QUOTATION NO. <b>W220800360328/1</b>		
	HAPAG-LLOYD ECUADOR S.A. MALECON 1401 E ILLINGWORTH 6TH FLOOR 090307 GUAYAQUIL ECUADOR +593 43811 638		

Unless otherwise specified, all mentioned freight rates are subject to all export/import/freight surcharges valid at time of shipment. Current applicable surcharges are reflected in the below table:

Srv ID	Charge Type	Container	Export Haulage	Import Haulage	Port of Loading	Port of Discharge	T/T*	Commodity	Charge Code	Curr.	Amount	Unit of Measure	Not Subject to Charges
<b>1</b>	<b>Freight Rate</b>	<b>40'STD</b>	<b>Port</b>	<b>Port</b>	<b>POSORJA</b>	<b>ROTTERDAM</b>	<b>18</b>	<b>FAK</b>	<b>Lumpsum</b>	<b>USD</b>	<b>1654</b>	<b>CTR</b>	<b>CSF, PCC</b>
1	Export Surcharge	40'STD	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	THO	USD	192	CTR	
1	Freight Surcharge	40'STD	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	MFR	USD	710	CTR	
1	Import Surcharge	40'STD	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	TSD	EUR	25	CTR	
1	Import Surcharge	40'STD	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	THD	EUR	210	CTR	
1	Import Surcharge	40'STD	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	RLB	EUR	20	CTR	
1	Import Surcharge	40'STD	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	ADD	EUR	40	BIL	
1	Freight Surcharge	40'STD	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	SMD	USD	35	BIL	
<b>1</b>	<b>Freight Rate</b>	<b>40'HC</b>	<b>Port</b>	<b>Port</b>	<b>POSORJA</b>	<b>ROTTERDAM</b>	<b>18</b>	<b>FAK</b>	<b>Lumpsum</b>	<b>USD</b>	<b>1654</b>	<b>CTR</b>	<b>CSF, PCC</b>
1	Export Surcharge	40'HC	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	THO	USD	192	CTR	
1	Freight Surcharge	40'HC	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	MFR	USD	710	CTR	
1	Import Surcharge	40'HC	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	TSD	EUR	25	CTR	
1	Import Surcharge	40'HC	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	THD	EUR	210	CTR	
1	Import Surcharge	40'HC	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	RLB	EUR	20	CTR	
1	Import Surcharge	40'HC	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	ADD	EUR	40	BIL	
1	Freight Surcharge	40'HC	Port	Port	POSORJA	ROTTERDAM	18	FAK	SMD	USD	35	BIL	

\* The expected transit time for above mentioned services is subject to possible changes and given as an ind

Chairman of the Supervisory Board: Michael Behrendt  
 Executive Board: Rolf Habben Jansen(CEO), Donya-Florence Amer,Mark Frese,Dr. Maximilian Rothkopf  
 Registered Office: Hamburg, Company Register: Amtsgericht Hamburg HRB 97937

## Anexo 2

### Cotización Hapag Lloyd : Términos

 <b>Hapag-Lloyd</b> HAPAG-LLOYD ECUADOR S.A. MALECON 1401 E ILLINGWORTH 6TH FLOOR 090307 GUAYAQUIL ECUADOR +593 43811 638	VALID FROM <b>8/5/2022</b>	VALID TO <b>10/4/2022</b>	ISSUED ON <b>8/5/2022</b>
	TELEPHONE <b>+593 43 811595</b>	EMAIL <b>DAVID.SANCHEZ@HLAG.COM</b>	
	QUOTATION NO. <b>W220800360328/1</b>		

Date: August 5th 2022

QUOTATION NO.: W220800360328  
Please provide quotation number for each booking

Dear MELANY HERNANDEZ,

Thank you for your recent enquiry. Hapag-Lloyd is pleased to make you the following offer, for which please find our rates and further details below.

Offer Expires At: September 4th 2022  
Our quotation is valid until the above mentioned offer expiry date.  
We reserve the right to review and re-quote, if we do not receive any booking nor your rate acceptance confirmation, prior to above mentioned offer expiry date.

Future Marine Fuel Recovery (MFR) surcharge adjustments may not be considered in above offer.  
You can find all global MFR values and validity at

[https://www.hapag-lloyd.com/content/dam/website/downloads/pdf/Marine\\_Fuel\\_Recovery\\_Surcharge\\_\(MFR\)\\_Q1\\_2022.pdf](https://www.hapag-lloyd.com/content/dam/website/downloads/pdf/Marine_Fuel_Recovery_Surcharge_(MFR)_Q1_2022.pdf)

Please note that all changes that do require a legal 30-day notice are duly filed and announced in the respective Public Tariffs and this Document shows some of these changes for international purpose only.  
This document, in no way replaces the application of the Public Tariff valid at time of shipment.

In case you have requested a specific commodity quotation this rate is only applicable to this specific commodity and must not be used for any shipment with any other commodity.

Please check the Definition of Freight all Kind for commodity exceptions, available at  
<https://www.hapag-lloyd.com/en/online-business/quotation/tariffs/general-information.html>

Rates are not applicable to US Flag restricted (reserved) cargo. Please contact Hapag-Lloyd USA for a quotation.

<https://www.hapag-lloyd.com/en/services-information/offices-localinfo/north-america/usa/piscataway-area-us-flag-main-office.html>

Rates are not applicable to dangerous goods, high value (500,000 usd and above) and out of gauge cargo. Please contact your local Hapag-Lloyd office for a quotation.  
<https://www.hapag-lloyd.com/en/offices-localinfo.html>

Bill of Lading fee, demurrage, detention or any other local charges and service fees according to Hapag-Lloyd local tariffs available at  
<https://www.hapag-lloyd.com/en/online-business/tariffs/local-charges-service-fees.html>

Quotation may be subject to local charges and service fee. Please contact your responsible local Sales Office at <https://www.hapag-lloyd.com/en/offices-localinfo.html>

Please observe information regarding our terms and conditions under which we accept your business and render our services at  
<https://www.hapag-lloyd.com/en/meta/terms-conditions-transport.html>

Please also check special quotation remarks for the requested origins and destinations (including legal requirements for China and US territories) as well as specific prepaid/collect terms in certain countries, available at <https://www.hapag-lloyd.com/en/online-business/quotation/remarks.html>

Additional local info is available at <https://www.hapag-lloyd.com/en/offices-localinfo.html>

Hapag-Lloyd is operating under the Terms and Conditions of its Bill of Lading or Sea Waybill (depending on which document will be issued for the shipment) and the Hapag-Lloyd Tariff Terms and Conditions effective at time of shipment apply to this quotation. The applicable Terms and Conditions and the Tariff will be provided to you upon your request or may be viewed at any office of Hapag-Lloyd AG or its agents or under [www.hapag-lloyd.com](http://www.hapag-lloyd.com).  
Please take notice that, according to the Hapag-Lloyd Bill of Lading / Sea Waybill Terms and Conditions, there are limitations of liability, which deviate from the statutory German law.

Hapag-Lloyd AG gathers, processes, stores, transmits and uses personal data of its contractual partners only if and insofar as such data are required for conducting a contractual customer relationship (e.g. conclusion, execution and management of the contract, accounting purposes).

This quotation is subject to space and equipment availability and subject to compliance by you with all applicable cargo weight restrictions and regulations. Notwithstanding the generality of the foregoing, this includes Regulation Z of Chapter VI of the International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), stipulating that only containers for which the correct Verified Gross Mass (VGM) is provided in time may be loaded and shipped. Compliance with this requirement is the sole responsibility of the shipper and no responsibility of whatsoever nature is assumed by us in relation thereto.

In order to avoid release issues due to the COVID-19 pandemic we strongly recommend to (A) cover your shipments by sea waybills wherever legally and commercially acceptable instead of original bills of lading or (B) have your documents distributed at destination.

In case of issuance of an original bill of lading Shipper/Booking Party are herewith requested to make a color scan copy of all OBL pages - once duly endorsed- and store them for the duration of the crisis before sending the OBL to bank/consignee/notify.

Issuing of Seaway Bill of Lading

Please note that Seaway Bill of Ladings (SWB) can only be issued after freight payment or if special credit terms have been agreed upon. Otherwise only Original Bill of Ladings can be issued. Once freight payment has been confirmed the Original Bill of Ladings can be exchanged with SWBs.

Please note that this transport is subject to applicable US, EU or UK sanctions rules and regulations. This includes but is not limited to sanctioned persons and entities, including banks and financial institutions. We reserve the right to decline any booking that includes a party that is sanctioned by applicable regulations.

In case of non-compliance with applicable US, EU or UK sanctions rules and regulations or any other applicable regulation we furthermore have the right to charge you with all costs and expenses related hereto and/or to cancel your booking at your costs.

We thank you for your enquiry, and hope that our offer meets your interests. We look forward to your booking.

If you require any further information then please do not hesitate to contact the undersigned.

Best regards

HAPAG-LLOYD ECUADOR S.A.  
MALECON 1401 E ILLINGWORTH  
6TH FLOOR  
090307 GUAYAQUIL  
ECUADOR  
DAVID.SANCHEZ@HLAG.COM  
+593 43 811595

# Anexo 3

## Cotización Hapag Loyd: Requisitos de documentación Ecuador

### Documentation Requirements

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Ecuador	1	BL Type		OBL only	Digital signature accepted
Ecuador	2	Date of Issue Requirements	Place where and when the Bill of Lading is issued and date thereof. The date can only be a date after the goods have been received.	No	Date should not be after vessel sailing date
Ecuador	3	Shipper Details	Full name and postal address incl. country of the party with whom the contract of carriage has been concluded by the carrier. It may show the actual shipper or the shipper's freight forwarder.	Shipments to natural/individual persons to Ecuador. All shipments to natural/individual persons to Ecuador must be treated as "suspicious cargo" in order to avoid Abandonment. These shipments will only be accepted with previous confirmation from Ecuador office in order to identify the consignee prior to accepting the booking and releasing the empty container to shipper	Shipper without full address are not acceptable. It is mandatory.
Ecuador	4	Consignee Details	This box must be completed either with the name and full address of the consignee or the words "to order".	All details must be shown including the RUC NUMBER.	Consignee without full address and phone number are not acceptable. This info is mandatory.
Ecuador	5	"To order" Bill of lading		Yes	But the full style address of the Notify party + RUC NUMBER must be shown on the corresponding field.
Ecuador	6	Notify Details	The name of the party with full postal address to whom, in applicable trades and places, the arrival notice might be sent.	Contact person and telephone number must be included in the Bill of Lading	Full style address of the Notify party + RUC NUMBER must be shown on the corresponding field.

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Ecuador	7	Tax ID			Due to local Customs Regulations, The tax ID or the RUC NUMBER is mandatory to show this info in the MTD.
Ecuador	8	Packaging			outer packaging eg: boxes/pallets/crates are acceptable
Ecuador	9	Cargo Description	Description of cargo as submitted by the shipper required for commercial purposes. As the shipper is responsible for the accuracy, HLAG accepts no responsibility.		Necessary. Before accepting following Cargo Description: - Cars/Vehicles and House Hold Goods* It is imperative to get approval from Ecuador. Descriptions of cargoes will be accepted in English with a short description in Spanish.
Ecuador	10	Harmonized Codes			HS code is recommended to include on BL
Ecuador	11	Marks & Numbers			It's recommended, but not legally required. It's needed also for FCL. You must follow shipper's instructions (other than the container number).

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Ecuador	12	DG Cargo		All DG cargo details are necessary on BL & manifests	* Dangerous cargo manifest must be presented 72 hrs prior vessels arrival. *Pls be informed that following Dangerous Goods can be discharged only as direct delivery, as they are not allowed to remain stored within the port facilities: Class 1 : explosives Class 5.2 : organic peroxides Class 6.2 : infectious substances Class 7 : radioactive material  In order to comply with port regulations, the above mentioned Dangerous Goods must arrive to Gye on FCL basis only.  Consignees of these kind of DG cargoes will have to have ready the Customs clearance at the time of discharging, otherwise crits can not be discharged.

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Ecuador	13	Reefer Cargo			All remarks in the BL must be limited to what Hapag-Lloyd can control which is limited to providing a functional reefer within the specified capabilities of the respective reefer container. Any remark beyond that increases Hapag-Lloyd's liability and reduces our defence against a claim. It is strongly recommended, not to mention any ventilation instruction on the BL in an express form, as there are no records for it produced during the shipment or transshipment. Therefore we will not be able to provide evidence for the successful execution of these instructions in accordance with the B/L. Instruction should be limited to initial vent setting.
Ecuador	14	Tare Weight			Tare weight not necessary
Ecuador	15	Cargo Weight			Kilograms are mandatory
Ecuador	16	Cargo Gross Volume		YES	Must be included in the MTD description
Ecuador	17	For SSH BL: indication of original B/L Number / Vessel Voyage			SSH BL should be clause to refer to OBL. Clause 803 must be added. Also please avoid SSH shipments to EC, which cause extra charges for Hapag-Lloyd.
Ecuador	18	Container Seal			Seal numbers must be declared complete with prefix and numbers

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Ecuador	19	Freight Details			Blits of lading are considered invoices in Ecuador, therefore charges to be paid at ECGYE, must show total value on bill of lading for payment purposes.
Ecuador	20	Payment Terms			No freight collect approval for shipments to Ecuador is required.
Ecuador	21	Part Load B/L	FCL shipments with more than one B/L and different consignees, the B/L must be clause as follows: "Container to be delivered only if Bill of Lading No. .... is presented together with this Bill of Lading. Otherwise Container to be stripped on the Pier for account of cargo"	Partload BL's are Not Acceptable in any case.	Shipper must use the service of a FFWR company and the master BL must be consigned to them, so they can issue a HBL per each receiver.
Ecuador	22	Print B/L at Destination	Regarding "Remote Printing" - please refer to section 7.3 of the Documentation Manual		RAD - Release at Destination is acceptable Submit your request to: EcuadorImportReleases@hlag.com Charge Code: No Charge

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Ecuador	23	Transit cargo (cargo has been discharged in Country "A" and arrives by land transport at Country "B" (final destination); Place/Country of final delivery			Yes, it's acceptable in Ecuador but we don't offer land transport service between countries.  It's when cargoes has been discharged in Ecuador and needs to be transport by land at Country "B" (final destination). Place/Country of final delivery. Receiver must do all paperwork with Ecuadorian Customs and present a specific Bank Guarantee. Carriers Haulage : We kindly request POL to pre advised prior shipment of crits, in order to coordinate with receiver, the transport company at our side and specially to check the free time days assigned for this shipment.

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Ecuador	24	Transshipment (cargo has been discharged in Country "A" and arrives by feeder/feeder not main liner at Country "B". Place/Country of final delivery		YES	With the new Ecuapass system it takes minutes to obtain the authorization to finish the 1/3 procedure, and same authorization allow to keep transshipment cargoes up to 15 days with an extension of 15 additional days. Transshipment request issued after discharge vessels departure from Gye, will be authorized against the payment of a customs fine of around USD 220.00 which will be on carriers account. In case of reefer or dangerous transshipment cargoes, it's imperative to receive letters of temperature and/or DG Multimodal Form or the lashing certificate (OOG cargo) from Loading Ports. In case the validity of the Customs authorization expires due to the vessels change of schedule or delay, cntr (s) cannot be loaded via transshipment procedure, customs authority will instruct the inspection and re-embarkment of the cargoes and the payment of a customs penalty of around USD 3800.00 (10 SB/U) per Customs approval.
Ecuador	25	Bill of Lading clauses		No	
Ecuador	26	EBL Acceptance		Not Accepted	Not Accepted

## Anexo 4

### Cotización Hapag Loyd: Requisitos de documentación Países Bajos

#### Documentation Requirements

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Netherlands	1	B/L Type		SWB or OB/L	
Netherlands	2	Date of Issue Requirements	Place where and when the Bill of Lading is issued and date thereof. The date can only be a date after the goods have been received.	Yes	The date when the document is issued must be shown. This can be a date later than the actual sailing date. The date can only be a date after receipt of the goods.
Netherlands	3	Shipper Details	Full name and postal address incl. country of the party with whom the contract of carriage has been concluded by the carrier. It may show the actual shipper or the shipper's freight forwarder.	Full name and postal address incl. country of the party with whom the contract of carriage has been concluded by the carrier. You may show the actual shipper or the shipper's freight forwarder.	P.O. box i/o street name is not acceptable.
Netherlands	4	Consignee Details	This box must be completed either with the name and full address of the consignee or the words "to order".	Full name and postal address incl. country or the words "to order" (B/L only). "To the order of" must be completed with full name and postal address incl. country of the consignee. Customer phone & email contact details are mandatory, to facilitate correct & timely distribution of documentation.	P.O. box i/o street name is not acceptable. Correct match code to be used as arrival notice and invoice will be sent to this consignee and not to the rewritten/edited consignee address.
Netherlands	5	"To order" Bill of lading		Yes	

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Netherlands	6	Notify Details	The name of the party with full postal address, to whom, in applicable trades and places, the arrival notice might be sent.	The name of the party with full postal address incl. Country, to whom, in applicable trades and places, the arrival notice might be sent. Mandatory in case of consignee "to order". Customer phone & email contact details are mandatory, to facilitate correct & timely distribution of documentation.	P.O. box (to street name is not acceptable). Correct match code to be used as arrival notice will be sent to the notify and not to the renotify/edited notify address. Notify email address mandatory.
Netherlands	7	Task ID		not mandatory to show on the bill	
Netherlands	8	Packaging		Pallets are sufficient. The international UN type is mandatory.	

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Netherlands	9	Cargo Description	Description of cargo as submitted by the shipper required for commercial purposes. As the shipper is responsible for the accuracy, HLAG accepts no responsibility. However, the following is mandatory: Bills of Lading must not contain any specific information about the value of the cargo unless the freight is calculated on "ad valorem" basis and confirmation from 8600 Insurance & Claims has been obtained.	Please find in this link the unacceptable and acceptable descriptions of goods for shipments to Netherlands.	The import manifest is sent by the Dutch customs system for all import cargo with final port of discharge in Netherlands. During this process, the complete cargo detail and description must be manifested.  Attention: a maximum of 256 characters per cargo item will be shown on the manifest! First lines must clearly state full commodity description. In case of several commodities each separate commodity has to be manifested as a separate item.  In case of incorrect cargo description, the container will be blocked by Customs and subject to delay and extra costs (fine and storage) to be borne by the exporting area. CSD at origin must therefore make sure below requirements are considered before VPC date has been reached. Attention: Customs requires a clear description of goods, it need to be complete and explicit. General descriptions such as: Freight all kind / General Goods / Foodstuffs are not allowed, same goes for "No Description" or incorrect description such as "N/A", "Same as Above". As only 256 characters per cargo item can be manifested unnecessary or superfluous details

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Netherlands	10	Harmonized Codes		Yes - six digits are required.	Especially important whenever phyto-sanitary and veterinary cargo is concerned. For House Hold Goods and Personal Effects always use the harmonized code 99.05.00.
Netherlands	11	Marks & Numbers		In case of FCL/FCL marks and nos. are not legally required	
Netherlands	12	DG Cargo		MTD must reflect Imo Class, UN Number + Flashpoint	

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Netherlands	13	Reefer Cargo	All remarks in the BL must be limited to what Hapag-Lloyd can control which is limited to providing a functional reefer within the specified capabilities of the respective reefer container. Any remark beyond that increases Hapag-Lloyd's liability and reduces our defence against a claim. It is strongly recommended, not to mention any ventilation instruction on the BL, in an express form, as there are no records for it produced during the shipment or transit/voyage. Therefore we will not be able to provide evidence for the successful execution of these instructions in accordance with the BL. Instruction should be limited to initial vent setting.		
Netherlands	14	Tare Weight		No	
Netherlands	15	Cargo Weight		Kilos	
Netherlands	16	Cargo Gross Volume		No	
Netherlands	17	For SSH BL: Indication of original B/L Number / Vessel / Voyage		SSH MTD must contain clause that cargo is to be released only against original MTD...	
Netherlands	18	Container Seal		All known seal nos. must be shown.	
Netherlands	19	Freight Details		optional to incl charges	

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Netherlands	20	Payment terms		Collect charges are acceptable as long as:	Manifested before arrival of the vessel at POD. Otherwise a request for approval must be sent first. Collect Payer assignment: Payer Collect (PC) follows Consignee Geo Location. (Examples) If consignee location starts with BE, then CC HAPAGL 126 If consignee location starts with NL, then CC HAPAGL 134 If consignee location starts with DE, then CC HAPAGL 66 If consignee location starts with FR, then CC HAPAGL 628 If consignee location starts with GB, then CC HAPAGL 23 If To Order, check Notify1 location.  DLE DLE for shipments with WW connection NLRM-WW-BEANR or BEANR-WW-NLRM, the DLE follows the SEA charge
Netherlands	21	Part Load Bs/L	FCL shipments with more than one B/L and different consignees, the B/L must be clause as follows: "Container to be delivered only if Bill of Lading No. _____ is presented together with this Bill of Lading. Otherwise Container to be stripped on the Pier for account of cargo"	Part Load Bs/L are acceptable.	Clause 42 not to be used for the Netherlands. Total seafreight amount only on one item and must not be splitted.
Netherlands	22	Print BL at Destination	Regarding "Remote Printing" - please refer to section 7.3 of the Documentation Manual	Acceptable	Send email to Netherlands@service.hlag.com if on Salesforce, send subcase to Service Netherlands SV

Country	Line	Items	HL legal aspects (MTD Group comments)	Special add. Country Requirements	Comments
Netherlands	23	Transit cargo (cargo has been discharged in Country "A" and arrives by land transport at Country "B" (final destination); Place/Country of final Delivery		The port in country "A" where the goods are discharged must be displayed in the Port of Discharge box. In case of land transport in CH to country "B" street, postal code, location and country must be displayed in the Place of Delivery box. Minimum demand is postal code and location.	
Netherlands	24	Transhipment (cargo has been discharged in Country "A" and arrives by feeder/offshore mt main liner at Country "B"; Place/Country of final Delivery		The port where the last sea vessel will discharge the goods must be displayed in the Port of Discharge box.	Pis note that a barge is, unlike feeder or main liner, not a sea vessel. In case of WW bookings in CH, the destination of the barge must be displayed in the Place of Delivery box and not the Port of Discharge box.
Netherlands	25	Bill of Lading clauses		There are no specific country clauses.	