



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias Jurídicas.

Escuela de Estudios Internacionales.

Plan de internacionalización de la empresa Hacienda Suiza Yogurt de los productos Yogurt y
Pan de yuca.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado/a en Estudios
Internacionales mención bilingüe en Comercio Exterior.

Autores: Pedro José Neira Pesantez.

Director:

Matías Abad.

Cuenca, Ecuador.

2020

DEDICATORIAS.

Dedico este trabajo de grado principalmente a mis padres, Patricia Emilia Pesantez García que me ha aguantado cada una de mis ocurrencias y ayudado en todo lo que ha podido y a Pedro Gonzalo Neira Cárdenas que a pesar de no compartir la misma ideología al momento de hacer las cosas me ha apoyado en todo sentido. No pudiera pedir mejor ejemplo que ellos y sin ellos no sé qué hubiera hecho de mi vida, a mi familia y a mi hermana Andrea que me apoyado de igual manera dentro y fuera del hogar. Dedico también este trabajo de grado a mis amigos que me apoyaron en épocas fuertes que pasé dentro de la universidad, a Estuardo y Pancho que gracias a su apoyo pude acabar la universidad. Gracias a cada uno de mis amigos ya que sin su apoyo y amistad mi vida universitaria no hubiera sido la misma.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco principalmente a Dios ya que él me ha puesto en un camino muy difícil en mi vida y me ha hecho la persona que soy ahora en la actualidad, agradezco a todas las personas que se han cruzado en mi camino por cualquier razón ya que me dejaron muchas enseñanzas que las llevo en el corazón. Agradezco a todos mis profesores dentro de la Universidad del Azuay ya que sin ellos no hubiera llegado tan lejos. Agradezco a mis padres y a mi familia por el apoyo de ahora y el apoyo que siempre recibiré de ellos.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS.....	ii
AGRADECIMIENTOS.	ii
TABLA DE CONTENIDOS	iii
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN/ ABSTRACT.	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1: Análisis de la Situación Actual de la Empresa.....	3
1.1 Introducción.....	3
1.2 Internacionalización.	4
1.3 Empresa y Producto.	6
1.3.1 Empresa.....	6
1.3.2 Alta Gerencia.....	6
1.3.3 Finanzas.	7
1.3.4 Investigación y Desarrollo.....	7
1.3.5 Compras.....	8
1.3.6 Contabilidad.....	8
1.3.7 Intermediarios de Marketing.....	9
1.4 Productos y servicios.....	9
1.4.1 Precios.	11
1.4.2 Plaza.	11
1.4.3 Promoción.	12
1.5 Análisis Interno y Externo de la empresa.....	12
1.5.1 Análisis Interno de la empresa Hacienda Suiza Yogurt.....	13

1.5.1.1	Ubicación Geográfica de la empresa Hacienda Suiza.....	13
1.5.1.2	Capacidad de Producción Disponible.....	14
1.5.1.3	Nivel de la tecnología.	15
1.5.1.4	Recursos Financieros Para Inversión Exterior.....	16
1.5.1.5	Conocimiento de Idiomas.	16
1.5.1.6	Imagen de la Empresa.	17
1.5.1.7	Facilidad para la toma de Decisiones.	17
1.5.2	Análisis Externo de la Empresa Hacienda Suiza.	18
1.5.2.1	Disminución de las barreras al comercio exterior.	18
1.5.2.2	Mejora en los sistemas de transporte.	18
1.6	Competidores.	19
1.6.1	Análisis de los competidores (Producto).	19
1.6.2	Análisis de los competidores (Precio).	19
1.6.4	Análisis de los competidores (Promoción).....	20
1.7	Conclusiones del Capítulo.	26
Capítulo 2: Selección de Mercados Objetivos y Estrategias de entrada.		27
2.1	Introducción.....	27
2.2	Concentración y Diversificación.....	27
2.2.1	Concentración.....	28
2.2.3	Selección entre las estrategias de Concentración y Diversificación para la Internacionalización.....	30
2.3	Agrupación de Países en Bloques.	31
2.4	Selección de Países Más Favorables.	33
2.4.1	Proximidad Geográfica con el Ecuador.....	34
2.4.2	Restricciones a las importaciones con el Ecuador.	35

2.4.3 Disponibilidad de Información de los países.	36
2.4.4 Situación Económica de los países.	36
2.4.5 Conclusión de la selección de países objetivos.	39
2.4.6 Experiencia Comercial que se tuviera con estos países.	39
2.5 Selección de Mercados Objetivos.	40
2.6 Alternativas de Formas de Entrada.	44
2.6.1 Exportación Directa.	45
2.6.2 Agencia Comercial en el extranjero.	46
2.6.3 Exportador y Distribuidor en el país extranjero.	46
2.7 Selección de formas de entrada.	47
2.8 Conclusiones del capítulo.	48
Capítulo 3: Oferta internacional y Posicionamiento.	49
3.1 Introducción.	49
3.2 Selección de gama de productos.	49
3.2.2 Experiencia en la comercialización.	51
3.2.3 Incorporación de nuevas tecnologías.	52
3.2.4 Margen Comercial en el mercado nacional.	53
3.2.4.1 Coste de Ventas y Ganancia Bruta.	53
3.3 Estandarización y adaptación del producto.	54
3.3.1 Composición de los productos.	55
3.3.2 Calidad del producto.	56
3.3.3 Diseño.	56
3.3.4 Envase.	58
3.3.6 Servicio al cliente.	59
3.4 Marca.	60

3.5 Posicionamiento y mensaje promocional.	61
3.5.1 Posicionamiento basado en las características del producto o servicio.	62
3.5.2 Posicionamiento basado en beneficios del producto.	63
3.6 Instrumentos de comunicación.	64
3.7 Conclusiones del capítulo.	65
Capítulo 4: Plan Económico y procesos de exportación del producto.	66
4.1 Introducción.	66
4.2 Plan Económico.	67
4.3 Objetivos de Venta De Hacienda Suiza.	67
4.4 Plan Económico Internacional.	69
4.4.1 Principales gastos en el extranjero.	71
4.4.1.1 Sueldos y costos sociales del personal.	71
4.4.1.2 Equipos y materiales.	72
4.4.1.3 Asesores comerciales.	73
4.4.2 Ventas Exteriores.	74
4.5 Financiamiento.	75
4.6 Exportación de los productos de Hacienda Suiza.	76
4.6.1 Registro de Exportador.	77
4.6.2 Proceso de Exportación.	78
4.7 Flujo del proyecto de TIR Y VAN.	79
4.8 Conclusiones del capítulo.	85
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.	86
5.1 Conclusiones.	86
5.2 Recomendaciones.	87
Bibliografía	88

INDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Hacienda Suiza Yogurt	17
Ilustración 2: El Yogurt	22
Ilustración 3: Logo Yogurt Persa	23
Ilustración 4: Logo y Local Naturissimo	24
Ilustración 5: América del Sur	35
Ilustración 6: Diseño del producto	57
Ilustración 7: Envases	58
Ilustración 8: Local Hacienda Suiza.....	59
Ilustración 9: Logo Hacienda Suiza.....	60

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1	15
Tabla 2	20
Tabla 3	21
Tabla 4	30
Tabla 5	32
Tabla 6	41
Tabla 7	42
Tabla 8	43
Tabla 9	44
Tabla 10	68
Tabla 11	74
Tabla 12	81
Tabla 13	82
Tabla 14	83
Tabla 15	84

RESUMEN/ ABSTRACT.

Resumen.

La tesis propone un plan de internacionalización para la empresa familiar, Hacienda Suiza Yogurt. A partir de un análisis externo e interno, se definen estrategias para iniciar con un proceso de exportación de los productos que la empresa produce. Para empezar, se selecciona a Colombia y Perú como los destinos idóneos, por su cercanía, libre comercio y potencial demanda de parte de los consumidores. Posteriormente, se definen las alternativas de forma de entrada a esos mercados, así como las estrategias comerciales generales. Finalmente, se realiza una evaluación económica para evaluar la viabilidad de poner en marcha este ambicioso proyecto.

Abstract.

The thesis proposes an internationalization plan for the family business, Hacienda Suiza Yogurt. Based on an external and internal analysis, strategies are defined to start with an export process of the products that the company produces. To begin with, Colombia and Peru are selected as the ideal destinations, due to their proximity, free trade and potential demand from consumers. Subsequently, the alternatives for entering these markets are defined, as well as the general commercial strategies. Finally, an economic evaluation is carried out to assess the feasibility of launching this ambitious project.

INTRODUCCIÓN.

Al momento de crear una empresa el propietario de la misma busca expandir su negocio a nuevos horizontes para así conocer nuevos mercados y nuevos retos que cumplir en su vida laboral. Es así que la Escuela de Negocios en Madrid (EAE Business School) ve al crecimiento laboral como:

“Al hablar de crecimiento empresarial la definición más precisa sería la que lo considera como el proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinadas cotas de éxito. El crecimiento del negocio puede lograrse de dos formas distintas: bien aumentando los ingresos percibidos por la organización gracias a un aumento del volumen de venta de sus productos o un incremento de los ingresos percibidos por sus servicios; bien mediante el incremento de la rentabilidad de las operaciones, que es el que se consigue al reducir de forma efectiva los costes.”
(EAE BUSINESS SCHOOL, 2017).

Es así que dentro del Ecuador existen muchas iniciativas que apoyan los proyectos nacionales para crecer sea nacional o internacionalmente. Salir del país y explotar su máximo potencial en nuevos mercados tales como son: Estados Unidos, Europa y países vecinos de América Latina es una de las metas de Hacienda Suiza Yogurt. Esta empresa nació en la ciudad de Cuenca para satisfacer los paladares de los ciudadanos con sus deliciosos panes de yuca con yogurt. Hacienda Suiza Yogurt es una pequeña empresa dedicada a la producción y venta principalmente de yogurt y pan de yuca, productos complementarios, tradicionales y artesanales de la cultura gastronómica del Ecuador.

Las empresas que se desarrollan en el área de alimentos son más sensibles a la variación de tecnología y mejoras continuas, pues sus productos están en constante rotación y relación con los consumidores, los mismos que valoran la calidad del producto por sobre todas las cosas. Un adecuado manejo de las operaciones de la empresa asegura calidad en sus recursos, lo cual permite atender de manera eficiente a los clientes, creando un valor agregado sostenible en el tiempo. Lo que se busca con esta investigación es el aumento de la eficiencia en el manejo de los recursos, como también la factibilidad de un proyecto de internacionalización de la marca a países del extranjero como Colombia y Perú. La idea del negocio a nivel local es generar una mayor cantidad de producto, reduciendo el tiempo de producción, estandarizando la calidad del producto o servicio, garantizando mejores resultados operativos y financieros para la empresa. Así mismo la

idea principal del aspecto internacional es salir del mercado ecuatoriano y tener nuevos mercados en otros países vecinos como Colombia y Perú. Con esta investigación se busca obtener la información necesaria para que la empresa pueda tener éxito en los objetivos seleccionados conforme el trabajo avance.

La idea principal es tener un plan de internacionalización que pueda ser implementado de la mejor manera dentro de cada uno de los países objetivos. Al finalizar con este trabajo la empresa Hacienda Suiza busca salir a los mercados que sean escogidos a lo largo de esta investigación. El crecimiento de la empresa a sí mismo como el de los miembros es algo esencial para que este plan pueda salir adelante ya que con el transcurso del tiempo el plan se efectuara de acorde a la investigación realizada para que los productos de esta compañía puedan ser internacionalizados. Lo que se busca con esta investigación, como se dijo antes, es el crecimiento de la compañía para soportar la carga de producción en otros países y el buen manejo de contabilidad de las acciones hechas en cada uno de los mercados que sean escogidos. En cada uno de los capítulos se explicará datos importantes de la empresa y del plan de internacionalización, tales como: la situación actual de la empresa, como nació y como se consolidó en lo que es ahora, se analizara cuáles pueden ser los posibles destinos de internacionalización con una explicación de cada uno de los objetivos escogidos, se explicara los medios de posicionamiento de la marca dentro de los países que se lleguen a escoger y se elaborará un plan económico para que el plan de internacionalización sea exitoso en todos los aspectos destacados anteriormente. Hacienda Suiza busca generar el mismo impacto que logró dentro de la ciudad de Cuenca en las ciudades más importantes de otros países, como, por ejemplo: Bogotá/Colombia, Lima/Perú, Buenos Aires/Argentina, entre otros destinos a nivel latinoamericano.

Capítulo 1: Análisis de la Situación Actual de la Empresa.

1.1 Introducción.

Hacienda Suiza ha estado en el Mercado cuencano por muchos años, resulta imperativo manifestar que esta se ha logrado consolidar como empresa gracias al arduo trabajo de sus fundadores y por supuesto a los excelentes productos que estos ofrecen. Su nombre se ha quedado en la mente de los consumidores. Pues al momento de pensar en pan de yuca con yogurt, llega a la mente de sus clientes los productos de Hacienda Suiza.

El propósito de este capítulo es explicar de manera minuciosa la historia de la empresa y dar a conocer detalles importantes de cómo llegó al lugar donde se posiciona ahora dentro del mercado cuencano.

Así también se da a conocer dentro del presente capítulo cuál fue la investigación que realizó Hacienda Suiza previo a entrar en el mercado cuencano, cómo se fue desarrollando con el tiempo y la forma en como esta empresa se enfrentó a los problemas que esta tuvo en un inicio.

Así mismo se dará a conocer al producto que Hacienda Suiza ofrece, cómo este es comercializado y cuál es la forma en que se lo da a conocer al público mediante marketing.

De manera que se explicará el proceso de internacionalización, puesto que una empresa cuando cumple con sus metas y objetivos a nivel nacional busca abrirse espacio para posesionarse en el mercado internacional.

Dentro de este capítulo se indicará cuáles son las operaciones que se llevan a cabo a nivel gerencial dentro la empresa, la toma de decisiones, finanzas y la contabilidad, cuestiones que son de relevante importancia para el correcto funcionamiento de la misma y para su posterior internacionalización. La mayoría de cargos de esta empresa a nivel general son hechos por los mismos dueños y sus hijas. Hacienda Suiza es una empresa familiar que ha logrado crecer gracias al buen manejo de todos sus recursos y a la buena administración de sus dueños.

1.2 Internacionalización.

Una empresa al momento de cumplir la mayoría de sus metas a nivel nacional busca expandirse a otros mercados completamente nuevos, los cuales presentarán nuevos desafíos para la empresa. Hacienda Suiza Yogurt después de muchos años en el mercado local busca expandirse en el mercado internacional, de esta manera se intenta aplicar la internacionalización de la empresa Hacienda Suiza Yogurt.

El término internacionalización significa romper fronteras nacionales para incursionar en el ámbito internacional con un producto o servicio el cual proveerá algún beneficio o satisfacción a los clientes. La internacionalización de una empresa se puede dar por muchas razones y estas pueden ser según la EALDE, una escuela de negocios que está establecida en Madrid, España:

” 1. Aumento del nivel potencial del mercado de la compañía, 2. Disminución del riesgo global de dependencia de un mercado, 3. Compensación de las posibles debilidades del mercado doméstico, 4. Caída de las ventas nacionales, 5. Disposición de los recursos productivos y financieros necesarios para salir al exterior, 6. Posibilidad de dar empleo y ocupación al personal existente, 7. Oportunidad de mejorar en procesos, costes y calidad.”
(García, 2017).

Es por estas razones por lo que la empresa Hacienda Suiza decide plantear un plan de internacionalización para expandir su nivel de mercado a uno exterior, porque dispone de los recursos necesarios para salir a nuevos mercados y porque puede mejorar procesos, costos y calidad del producto con una visión internacional del mismo.

El proceso de internacionalización es muy bueno para las empresas locales que desean seguir adelante ya que en otros mercados pueden cumplir metas trazadas en el ámbito nacional en menos tiempo y con un poco más de esfuerzo. Para empezar con la internacionalización de la empresa Hacienda Suiza se tiene que tener en cuenta todos los años de experiencia en el mercado nacional los cuales ayudarán mucho para llevar a la empresa a cumplir las metas planteadas a nivel internacional. La internacionalización es muy importante para muchas empresas por eso existen las cadenas empresariales que en un punto de su creación desearon crecer y así expandirse a nivel global, un claro ejemplo son las compañías de comida rápida como es McDonald's, KFC, etc. La internacionalización empresarial es un punto clave para las empresas a nivel local para crecer y

salir a otros mercados, les permite desarrollarse laboralmente para así tener un punto de vista más amplio en lo que puede ser un mercado en otros países y con lo que podría llegar a ser un mundo de nuevas oportunidades para la empresa . La internacionalización también es:

“El proceso por el cual la compañía crea las condiciones necesarias para salir al mercado internacional. Las empresas tienden, cada vez más, a la deslocalización y a dirigir su estrategia hacia el exterior.

La internacionalización es un proceso a largo plazo, con etapas clave en un plan detallado. No se trata de tener una presencia puntual en algún otro país, sino de estar completamente asentado en la economía de esos países. Hay que tener la estrategia bien definida en el mercado local y entender que los mercados internacionales aportan otras variables a la posibilidad de éxito del producto o servicio: temas culturales, los requisitos sanitarios, ambientales, normas técnicas y reglamentaciones en los productos.” (EEE, 2016)

Lo que se debe tener en cuenta al momento de internacionalizar la empresa Hacienda Suiza son elementos muy importantes como por ejemplo: analizar las ventajas que pueda tener la empresa en el extranjero, las desventajas, etc. A este análisis se lo conoce como el Análisis FODA, el cual permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa tenga en ese momento o pueda tener en el transcurso del proyecto. Este análisis es muy importante para descifrar todas las estrategias y solucionar las desventajas que se pueda tener durante el proceso de internacionalización. Según la Escuela de Estrategia Empresarial ubicada en Montevideo, Uruguay dice que es muy importante conocer a la empresa al 100% para crecer internacionalmente:

- “Analizar las ventajas competitivas de cada mercado al que se ingresa. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- Definirse internamente, la estrategia, la filosofía, la metodología de trabajo, hay que estar bien localmente para salir “afuera”.
- Tener en cuenta los costos de penetración de los mercados y cómo ha disminuido. Antes debías viajar y tener reuniones presenciales, hoy es más fácil tener partes con los que uno se reúne por videoconferencias, es fundamental hacer contactos.

- Tener en cuenta la distribución del producto (logística), la producción que se necesita para cubrir la demanda, la posibilidad de que se necesite más personal trabajando” (Escuela de Estrategia Empresarial, 2016).

Finalmente, la iniciativa de salir a otros mercados internacionales se la llevará a cabo con mucho esfuerzo y dedicación con los encargados del aspecto comercial e internacional de la empresa los cuales quieren que la misma demuestre su máximo potencial en otros mercados y así también en un futuro muy cercano crear una línea comercial muy variada que no sean solo los panes de yuca y yogurt Hacienda Suiza.

1.3 Empresa y Producto.

1.3.1 Empresa.

La empresa Hacienda Suiza lleva sirviendo a la comunidad cuencana desde el año 2004 que fue cuando Mall del Rio abrió sus puertas en la ciudad de Cuenca. La empresa primero sirvió yogurt y pan de yuca bajo el nombre de Yogurt Persa pero después de muchos años tomaron la decisión de crear una empresa propia y fue así como nació en el año 2013 Hacienda Suiza. Fue creada por la familia Vanegas Pesantez en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Actualmente la empresa cuenta con locales solo en la ciudad de Cuenca y, a futuro, espera expandirse a otras ciudades del país y también internacionalmente. Al principio la compañía se llamaba Yogurt Persa, ya que la familia Vanegas adquirió los derechos de la misma para comercializar los productos de esta compañía dentro del país. Después de muchos años de servir a la comunidad cuencana bajo ese nombre decidieron cambiar a una compañía propia y servir productos que ellos mismos creaban con recetas nuevas y muy innovadoras ya que los productos fueron mejorando con el tiempo para los paladares de la población.

1.3.2 Alta Gerencia.

Ya que es una empresa familiar la empresa se encuentra bajo la gerencia de cada uno de los integrantes de la familia ya que cada uno de ellos lleva la contabilidad de los distintos locales de Hacienda Suiza, por ejemplo, Hugo Vanegas supervisa todo lo que sucede en el local que está ubicado en Monay Shopping. Cada miembro de la familia decide qué acciones hacer en su local

acorde a las decisiones de los demás miembros. Al principio solo contaban con un local en el Mall del Rio cuyo anterior nombre era Yogurt Persa la gerencia la llevaban los dueños que eran Piedad Pesantez y Hugo Vanegas. Después con el tiempo se fueron creando más locales en Cuenca y los demás miembros de la familia comenzaron a tomar parte esencial en el manejo de Hacienda Suiza.

1.3.3 Finanzas.

Las finanzas de esta compañía son conocidas por muy pocas personas ya que la empresa es familiar, la encargada de la contabilidad y de las finanzas dentro de Hacienda Suiza es Silvia Vanegas, una de las hijas de los dueños, ella es contadora profesional y se encarga de manejar todo de la mejor manera. La información que se da a conocer en este trabajo es porque los dueños de Hacienda Suiza son familiares de quien realiza esta investigación. La inversión inicial de esta empresa para abrir Hacienda Suiza fue de un aproximado de 40 mil dólares americanos los cuales ayudaron al principio a crear un nuevo local y una nueva marca para Hacienda Suiza.

En las finanzas se presentan dos puntos clave que son la inversión que ya fue explicada anteriormente y el financiamiento actual de la empresa el cual se da o se realiza con las ganancias netas que se recibe cada mes por la venta de los productos en los locales que están distribuidos estratégicamente en la ciudad de Cuenca. Cierta porcentaje de las ganancias netas se utiliza para la reinversión dentro de la empresa.

1.3.4 Investigación y Desarrollo.

La investigación que se realizó previo a la apertura de Hacienda Suiza fue de casi un año para lograr lo que han conseguido los dueños de la misma. Se investigó cuáles serían los potenciales competidores (Yogurt Persa, Naturrisimo Yogurt, Yogur), el marketing que se realizaría en un tiempo determinado, los proveedores de diferentes ingredientes y demás. Esta investigación fue de ayuda para tener mucha información previa a la apertura de los locales en la ciudad de Cuenca-Ecuador. La investigación como se puede ver en la actualidad fue exitosa porque los locales de la empresa han logrado impactar en el mercado cuencano, la venta de panes de yuca con yogurt ha sido todo un éxito según los dueños de Hacienda Suiza. La venta de panes de yuca es de casi 1600 a 2000 unidades diarias según la dueña de Hacienda Suiza Yogurt. Todo el esfuerzo y dedicación

que la familia Vanegas puso en la empresa fue rindiendo frutos para que la misma pueda gozar del éxito que tiene en la actualidad. Al principio solo contaban con un solo local que estaba ubicado en el Mall del Rio, después de tener buenos resultados dentro de ese centro comercial se decidió abrir nuevos locales en la ciudad de Cuenca, esa es la razón por la cual existen 6 locales en la ciudad que serán explicados posteriormente en la investigación. Esta empresa mantiene números verdes en la actualidad según la contabilidad de Silvia Vanegas y esto se debe gracias a la investigación previamente mencionada. Según la investigación que se realizó en este trabajo lo único que se pudo decir con certeza de los dueños de la empresa fue que al momento que se realizó la investigación ellos decidieron cuales eran las mejores opciones para llevar a su empresa al éxito. También cabe recalcar que durante mucho tiempo se hicieron muchas investigaciones para la creación de una empresa propia que ofrezca excelentes productos (yogurt y pan de yuca) en diversos locales en la ciudad de Cuenca . La familia Vanegas Pesantez realizó encuestas dentro de la familia y también fuera de ella. Después de mucha investigación se llegó a la conclusión que el mejor negocio que se podía aplicar en la ciudad era lo que es ahora Hacienda Suiza.

1.3.5 Compras.

En algunos casos las empresas no son autosuficientes y necesitan de terceros para abastecer o adquirir productos u otros servicios necesarios dentro de la empresa. Este es el caso de Hacienda Suiza la cual tuvo que adquirir muchos productos para dar un servicio de excelente calidad a sus clientes. Las compras que se realizaron fueron de 10 congeladores marca General Electric los cuales sirven para mantener los productos frescos, microondas para calentar el pan de yuca y que se le pueda dar al cliente recién salido del horno, computadoras marca Samsung las cuales son utilizadas para mantener archivados la contabilidad de la empresa, un vehículo para transportar la mercadería a los locales y ingredientes para la elaboración del yogurt y pan de yuca.

1.3.6 Contabilidad.

La contabilidad es hecha día a día para el cierre de caja, semanalmente para cuadrar cuentas de la ganancia semanal y mensualmente para registrar que todos los datos hechos anteriormente estén bien. La contabilidad de los locales es manejada por cada uno de los dueños, pero generalmente es hecho por la hija de los dueños la cual es una contadora profesional con muchos años de

experiencia en ese negocio. Como fue explicado previamente la contabilidad es una parte esencial dentro de esta empresa para llegar a cumplir todas las metas dadas dentro de la misma. En la contabilidad siempre se busca conseguir la mayor ganancia en un periodo determinado. Al final de cada mes se busca cumplir la meta contable de siempre cerrar caja cuadrando el sistema.

1.3.7 Intermediarios de Marketing.

Las empresas que han ayudado a la expansión de la Hacienda Suiza en general han sido canales donde se pueda exponer la idea o los servicios que entrega a sus clientes. Publicidad en general que la empresa realiza por medios electrónicos y físicos. En medios electrónicos la publicidad que se realiza es por las redes sociales. La principal red social que se utiliza para exponer las ideas de esta empresa es Facebook, seguido de Instagram. En Facebook se exponen todas las promociones y todas las novedades que Hacienda Suiza ofrece al público en general.

Otra aplicación que se utiliza para dar a conocer el producto y entregar el producto a los clientes es Globo la cual ofrece todos los productos con los precios y las promociones que los dueños ofrecen. Los medios físicos en los cuales Hacienda Suiza muestra y expone sus productos son el periódico y volantes los cuales son repartidos en distintos puntos de la ciudad ofreciendo diferentes promociones que varían cada mes. También existen muchas ideas que tienen los dueños de la empresa las cuales las expresan a su público mediante afiches o simplemente con imágenes en redes sociales las cuales son vistas por muchas personas.

1.4 Productos y servicios.

Los productos que se ofrecen son: Yogurt, pan de yuca, empanadas, te, cafés, pizza, etc. Cada uno de estos productos está hecho y distribuido por la dueña de la empresa la cual elabora la mayoría de los mismos y entrega a cada uno de los locales dependiendo de la producción hecha. Las ventas diarias estimadas son de 200 dólares que sería como vender 80 vasos de yogurt de 9 onzas ya que el precio del mismo es de \$2.50. Como se dijo anteriormente en cada uno de los días se espera vender la cantidad previamente dada para tener un día favorable dentro del negocio.

El pan de yuca y el yogurt son los productos estrella de la compañía, son los que más se comercializan en todos los locales de la ciudad de Cuenca. El proceso de producción del pan de

yuca y el yogurt tiene una fórmula única ya que es original de los dueños y la misma fue mejorando con el tiempo que la empresa lleva ofreciendo estos productos en Cuenca. Como se dijo anteriormente en este trabajo la empresa tiene 14 años de experiencia los cuales sirvieron para perfeccionar el sabor de los productos que Hacienda Suiza ofrece. En un principio el yogurt y pan de yuca eran los únicos productos que se ofrecía al público. Con los años de experiencia fueron apareciendo nuevos sabores de yogurt y el pan de yuca fue mejorando porque los dueños de la empresa empleaban nuevos ingredientes para que el sabor y textura del mismo fuera cada día mejor. La fórmula de yogurt y pan de yuca es una fórmula única de la empresa la cual no puede ser compartida ya que fue creada y mejorada por los dueños.

Los sabores de yogurt que se ofrecen en los locales son: banano, mora, durazno, frutilla y natural. El pan de yuca se elabora de igual manera con una fórmula única creada por los dueños y se almacena en los congeladores de las bodegas de la empresa para ser entregado a los locales distribuidos en Cuenca.

El servicio que ofrece Hacienda Suiza es exclusivamente de alimentos, y los locales están especializados en ofrecer estos productos a los clientes todos los días. Cada uno de los locales están ubicados en un punto estratégico de la ciudad para que las ventas de cada uno de ellos sean divididas por sectores. Los locales de esta empresa están distribuidos de la siguiente manera:

1. El primer local en abrir está ubicado en el Mall del Río y ofrece sus productos desde el año 2004 que fue cuando el Mall abrió sus puertas al público.
2. El segundo local se encuentra ubicado en el centro comercial Miraflores y ofrece su servicio en ese lugar desde el año 2010.
3. El tercer local se encuentra ubicado en el centro comercial de Monay Shopping el cual ofrece pan de yuca y yogurt desde el año 2012 en ese lugar.
4. El cuarto lugar está ubicado en la unidad nacional cerca del coliseo mayor de deportes Jefferson Pérez, está abierto desde el año 2016.
5. El quinto local está ubicado en el recién inaugurado centro comercial del Batán Shopping que abrió sus puertas al público desde el año 2018.
6. El sexto local se encuentra ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, en las calles Sucre 10-15 y Padre Aguirre.

Cada uno de los locales de Hacienda Suiza tiene la gran labor de servir el mejor producto y el mejor servicio a sus clientes en todos los locales.

1.4.1 Precios.

Los precios están entre 2.50 a 20 dólares, el listado de precios es el siguiente: Un pan individual tiene el precio de 40 centavos de dólar, un combo de 5 panes tiene un precio de 2 dólares y el combo de 20 panes tiene un precio de \$ 7.90. Un vaso de yogurt de 9oz tiene un precio de \$1.80, el vaso de 16oz tiene un precio de \$2.75 y el litro de yogurt tiene un precio de \$ 5.40.

En cambio, cada uno de los combos tiene un precio de:

- Combo 1-Yogurt9oz + 3 panes de yuca \$ 2.90.
- Combo 2-Yogurt12oz + 5 panes de yuca \$3.85.
- Combo 3-Yogurt16oz + 5 panes de yuca \$ 4.55.
- Combo 4-Litro de yogurt + 12 panes de yuca \$9.70.

Cada porción es medida acorde al precio, por ejemplo, la porción que cuesta \$ 2,50 es diseñada para satisfacer al apetito y tiempo de un estudiante, en cambio los que se venden con mayor precio son para familias ya que son mucho más grandes. El precio que se ha puesto a los productos es en base a un estudio del mercado el cual reveló cual sería el precio ideal y más cómodo para los consumidores cuencanos.

1.4.2 Plaza.

La distribución de los productos es realizada por la dueña de la empresa desde las bodegas de Hacienda Suiza Yogurt donde se almacena la mayoría de ingredientes para la preparación del yogurt y pan de yuca. Una camioneta está encargada de entregar los productos necesarios que necesiten los locales en la ciudad de Cuenca. Los locales tienen que hacer un pedido con un día de anticipación para abastecer los productos que van a ser vendidos al siguiente día.

1.4.3 Promoción.

La promoción que se realiza de la empresa es mediante redes sociales y en medios físicos de comunicación como el periódico. Los estudios que se han realizado para la publicidad hacen que los expertos del tema publiquen contenido cada cierto tiempo y en los horarios indicados los cuales son a la 1pm ya que es la hora que se sale del trabajo y los consumidores ven las redes sociales y de las 7pm a 8pm, esta hora es cuando la mayoría de personas están en casa y suelen revisar sus redes sociales con mucha frecuencia. De acuerdo a un estudio realizado por los dueños de la empresa estos horarios eran los mejores en los que se podía publicar contenido en las redes sociales para dar a conocer al público los productos que se ofrecen mediante los medios digitales. En la actualidad las redes sociales es un arma muy osada que puede ser utilizada para el beneficio de la empresa ya que todo el mundo posee una cuenta en las siguientes redes: Facebook, Instagram y Twitter.

1.5 Análisis Interno y Externo de la empresa.

El análisis interno y externo de una empresa se lo lleva a cabo para conocer todos los pros y contras que cuenta para enfrentar al mercado nacional e internacional. Conocer a la empresa completamente puede ser una de las principales ventajas que se puede tener para cumplir todas las metas planteadas previo al plan a corto o largo plazo. Según Luis Ángel Guerras Martín y Jose Emilio Navas López escritores del libro “La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones”, dice que es muy importante el análisis interno y externo para que la empresa pueda cumplir con sus metas:

En cuanto al análisis externo se puede realizar un inventario completo de técnicas y modelos como son: el perfil estratégico del entorno, el diamante de Porter el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y los grupos estratégicos. El análisis externo de la empresa ofrece un catálogo completo de herramientas para la determinación y valoración de los principales valores externos que puede beneficiar o afectar a la organización. Del mismo modo para el análisis interno, se propone el perfil estratégico, el análisis FODA y la teoría de recursos o capacidades de la empresa. Toda esta información que puede ser recopilada constituye un mapa completo para la valoración de la situación de la empresa y su capacidad para afrontar los retos del entorno” (L.A Guerras Martín, J.E Navas Lopez, 2012).

Esto nos da entender que para la empresa Hacienda Suiza es algo esencial un análisis interno y externo para determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa para así determinar un plan el cual sirva para realizar todas las metas planteadas.

1.5.1 Análisis Interno de la empresa Hacienda Suiza Yogurt.

En el análisis interno de la empresa se analizan los recursos y capacidades que Hacienda Suiza Yogurt posee, esto quiere decir que la empresa pasa a ser como una fuente de recursos los cuales van a ser utilizados por los dueños para cumplir las metas planteadas.

Acorde al Plan de Internacionalización para empresas escrito por Olegario Llamazares García, el cual es un experto en el aspecto de negociación internacional para las empresas explica cuáles son los puntos importantes a tratar para analizar internamente a la empresa. Estas son:

“Ubicación Geográfica de la Empresa, Capacidad de producción disponible, Nivel de la tecnología, Recursos financieros para el capital circulante, Recursos Financieros para inversiones en el exterior, Información sobre mercados exteriores, Red comercial y contactos en el exterior, Experiencia internacional de los recursos humanos, conocimiento de idiomas, imagen de la empresa y la facilidad para la toma de decisiones.” (Llamazares, 2014).

Conociendo todos los puntos que este autor propone se puede generar, con una buena investigación, un plan que sirva para que la empresa esté lista internamente y su posible internacionalización sea en un futuro muy cercano.

1.5.1.1 Ubicación Geográfica de la empresa Hacienda Suiza.

La empresa Hacienda Suiza Yogurt se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador, la cual recibió con gran acogida a los productos que esta empresa comercializa. La ubicación de la empresa es un factor clave para la internacionalización ya que la ciudad de Cuenca se encuentra ubicada logísticamente en un lugar muy favorable con respecto al transporte de productos a próximos socios comerciales.

1.5.1.2 Capacidad de Producción Disponible.

A nivel local la producción de Hacienda Suiza es muy buena ya que los productos se venden en los locales a diario. Cada uno de los locales que están distribuidos en Cuenca hacen sus pedidos a la fábrica que se encuentra ubicada en la casa de la dueña de la empresa, Piedad Pesantez, los pedidos son entregados después de un día de espera.

La producción diaria de Hacienda Suiza de panes de yuca es muy buena ya que es de 1600 a 2000 panes diarios los cuales son comercializados en todas las tiendas de Hacienda Suiza Yogurt en un solo día, los panes tienen un precio de venta al público de 40 centavos por unidad en tiendas lo cual genera 620 a 800 dólares americanos diarios. El costo de producción del producto (panes de yuca) es de 5 centavos de dólar lo cual genera un costo de \$ 80 a \$ 100 dólares diarios. La ganancia que generaría la venta de los panes yuca después de su venta como producto final sería de \$ 540 a \$ 700. Mensualmente se venden 48000 unidades a 60000 unidades de panes de yuca lo cual genera de 18600 a 24000 dólares americanos, por ende, el costo de producción de los panes de yuca mensualmente sería de \$ 2400 a \$ 3000 dólares mensuales. Haciendo este cálculo la ganancia después de vender el producto final sería de \$ 16200 a \$ 21000 dólares americanos. La producción de panes de yuca como se puede leer es muy buena y abastece al mercado local, por ese motivo se tiene la idea de internacionalizar la empresa ya que la misma posee la capacidad para producir sus productos para venta local e internacional.

La maquinaria disponible en cada local es de: congeladores para mantener los productos guardados, microondas para calentar los panes que se necesiten para la venta de todos los días, batidoras industriales para que el yogurt pueda ser hecho de la mejor manera. La maquinaria que se encuentra en la fábrica principal es un poco diferente y consta de: batidoras industriales, cortadoras, aplanadoras, refrigeradoras.

La producción de Yogurt no se queda atrás ya que, como los panes de yuca, se venden muy bien todos los días en los locales de Hacienda Suiza Yogurt. La producción de Yogurt es de 60 litros de yogurt diarios en los locales de la empresa en la ciudad, los cuales tienen un costo \$ 5.40 y generan \$ 321 diarios, el costo de producción de cada litro de yogurt es de \$ 1.25 lo cual genera un costo de producción diario de \$ 75. La ganancia diaria que tiene la empresa Hacienda Suiza por la venta de yogurt es de \$ 246. Mensualmente la producción de Yogurt es de 1800 litros los cuales

son comercializados en todos los locales de Hacienda Suiza en el mes, esto produce una ganancia de 9630\$. La producción de Yogurt también abastece a los locales a nivel local y esto es bueno ya que la empresa está preparada para abastecer a nivel internacional en caso de que fuese necesario.

Tabla 1

Producción Disponible de Hacienda Suiza.

Producto	Cantidad Diaria Vendida	Costo Pro	Costo Total	PVP	Valor Diario	Valor Semanal	Valor Mensual	Valor Anual
Pan de Yuca	1600 a 2000	\$0.05	\$80 a \$100	\$0.40	\$640 a \$800	\$ 4480 a \$ 5600	\$19200 a \$24000	\$230400 a \$288000
Litro de Yogurt	60 Litros	\$1.25	\$75	\$5.40	\$321	\$2,247	\$9,630	\$115,560

Elaborado por: Pedro José Neira.

Fuente: (Hacienda Suiza, 2020)

1.5.1.3 Nivel de la tecnología.

El nivel tecnológico de la empresa Hacienda Suiza es muy bueno ya que posee los mejores instrumentos tecnológicos para la producción de panes de yuca y el almacenamiento del yogurt. La empresa posee tecnología de punta la cual ayuda en los procesos de producción y almacenamiento de los productos en la fábrica principal. La empresa posee yogurteras, boleadoras, amasadoras, picadoras, congeladores, etc.

La tecnología es una parte esencial dentro de la empresa porque gracias a la misma los productos son hechos y entregados a tiempo y abastece a todos los locales a nivel local. La marca que se utiliza es General Electric. La yogurtera, boleadora amasadoras y congeladores pertenecen a la marca General Electric. La picadora de pan es una maquina la cual pica el pan de yuca del tamaño y forma que les encanta a los consumidores cuencanos y fue creada por el dueño de la empresa; Hugo Vanegas, el junto las piezas necesarias para crear una maquina la cual hiciera el trabajo de cortar el pan a la perfección para ser congelado y previamente vendido en los locales de Cuenca.

1.5.1.4 Recursos Financieros Para Inversión Exterior.

Durante todo el trayecto financiero la empresa fue muy bien administrada. Cada decisión económica que se toma dentro de la empresa es elaborada por cada uno de los miembros de la familia, la que lleva la contabilidad es Silvia Vanegas. Ella llevo la contabilidad por años y la sigue llevando en la actualidad. El capital con el cual iniciaron los dueños de la empresa fue de casi 40 mil dólares americanos, este dinero fue utilizado para la compra de maquinaria y todo lo que podía ser invertido dentro de la compañía para tener un buen equipo para iniciar a trabajar y tener ganancias con el pasar de los años.

La inversión inicial ya se recuperó después de 4 años de arduo trabajo y ahora lo que reciben es la ganancia diario que genera cada uno de los locales, después de pagar a los empleados, pagar el arriendo y cubrir el costo de los productos se obtiene la ganancia real de los locales de Hacienda Suiza. Para los dueños de la empresa Hacienda Suiza Yogurt posee un capital considerable para la internacionalización y esto es un punto a favor para realizar esto en un futuro ya que se posee dinero suficiente para realizar un plan de internacionalización.

1.5.1.5 Conocimiento de Idiomas.

El dominio de los idiomas es algo esencial para que una empresa pueda establecer una comunicación clara y precisa con socios comerciales los cuales no hablen el mismo idioma, con esto dicho, la mayoría de integrantes de la empresa y el personal que pertenece a la misma hablan de 2 a 3 idiomas para facilitar la comunicación con los clientes o proveedores dentro de la empresa.

Los idiomas que todos hablan es el español, la gran mayoría habla inglés y algunos de los integrantes de la compañía habla un tercer idioma el cual facilita para tener una comunicación con socios comerciales. En el caso de la internacionalización de la empresa los países objetivo a los cuales se planea comercializar son de Latinoamérica, los cuales hablan español. Negociar con países que hablan el mismo idioma es un punto a favor para que las negociaciones futuras puedan ser exitosas.

1.5.1.6 Imagen de la Empresa.

Hacienda Suiza Yogurt tiene una imagen comercial única ya que es conocida por sus clientes por el servicio de yogurt y pan de yuca. La imagen de la empresa también es propia y está registrada en el SENADI (SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELECTUALES), este proceso tomo un tiempo, pero se logró con arduo trabajo de los miembros de la compañía. Este es un punto favorable para la empresa ya que tiene una imagen propia que les permite administrar a su gusto y defenderla en el mercado local.

Ilustración 1: Hacienda Suiza Yogurt



Fuente: (Hacienda Suiza, 2020)

1.5.1.7 Facilidad para la toma de Decisiones.

En la toma de decisiones dentro de la empresa cada miembro tiene una fuerte opinión y criterio de todo lo que se hace y se pueda hacer en Hacienda Suiza. Cada decisión que se tome dentro de la empresa en un ámbito comercial es consultada por cada uno de los integrantes. Por ejemplo, cuando se abrieron nuevas sucursales de Hacienda Suiza en la ciudad de Cuenca la idea fue planteada y aprobada por cada uno de los miembros de la familia. La toma de decisiones también es un punto a favor para la empresa ya que están son tomadas en cuenta.

1.5.2 Análisis Externo de la Empresa Hacienda Suiza.

En este análisis se puede notar los factores externos a Hacienda Suiza Yogurt que puede afectar o beneficiar a la empresa en la toma de decisiones a largo o corto plazo. En el análisis externo se recolecta información del entorno en el cual se piensa trabajar o se está trabajando.

1.5.2.1 Disminución de las barreras al comercio exterior.

Ecuador tiene bastantes convenios comerciales con sus países vecinos que son Perú y Colombia, esto podría facilitar la internacionalización de la empresa Hacienda Suiza. En los últimos años los tratados comerciales entre estos países han crecido lo cual genera una facilidad para tener relaciones comerciales con esos países en el futuro. Los convenios comerciales son muy buenos ya que permiten que las relaciones comerciales puedan ser más accesibles para ambos países. Según el ministerio de comercio del Ecuador el convenio con el Perú ayudará mucho en un ámbito comercial entre ambos países, esto es lo que plantea el Ministerio:

“Ecuador y Perú firmaron el Convenio de Facilitación de Comercio en materia de Obstáculos Técnicos, a fin de fortalecer las relaciones comerciales asegurando que las reglamentaciones que adopten los dos países se apliquen y no se constituyan en un obstáculo. Con este objetivo se llevó a cabo este 6 de octubre el Encuentro Binacional de Ministros de Comercio e Industrias Ecuador-Perú. A través del Convenio se busca establecer mecanismos ágiles y eficientes que permitan potenciar los flujos de comercio entre Ecuador y Perú” (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018)

1.5.2.2 Mejora en los sistemas de transporte.

En la actualidad los medios de transporte internacional son buenos y muy variados ya que muchas empresas de la región realizan importaciones y exportaciones a distintos países del mundo. Existen diferentes sistemas de transporte en la actualidad y estos son: marítimo, terrestre y aéreo.

En el caso de la comercialización de productos de Hacienda Suiza Yogurt, los productos pan de yuca y yogurt serían transportados primordialmente de modo terrestre ya que los países a los que se piensa comercializar y realizar la internacionalización son de América Latina por el momento. Los principales socios comerciales a los cuales se quiere realizar la internacionalización son Perú

y Colombia, ambos países se encuentran a una distancia terrestre de 890 Km y 832 Km respectivamente. En la actualidad los sistemas de transporte van evolucionando para ser más efectivos y que el coste de transporte para las empresas sea mucho menor.

1.6 Competidores.

Los competidores de la empresa Hacienda Suiza son aquellos negocios que ofrecen el mismo servicio o productos a la comunidad Cuencana, algunos negocios que ofrecen el mismo servicio en la ciudad son:

- Yogurt Persa
- El Yogurt Pan de Yuca
- Naturissimo

1.6.1 Análisis de los competidores (Producto).

Los competidores principales de Hacienda Suiza Yogurt son los negocios que ofrecen un mismo producto a sus clientes. El yogurt con pan de yuca es el producto estrella de esta compañía y los competidores que venden estos mismos productos son: Mu Yogurt, Naturissimo, Yogurt Persa y Yogurt y Pan de Yuca.

1.6.2 Análisis de los competidores (Precio).

El precio es un valor monetario que cada una de las empresas en el mercado de pan de yuca y yogurt posee en sus productos, el precio de venta al público es el valor monetario que se pone a un producto después de calcular algunas cosas como lo son los costos de producción y demás. Cada empresa tiene diferentes precios por diferentes razones. Hacienda Suiza Yogurt tiene los precios enfocados en la comunidad cuencana la cual le gusta degustar de un buen pan de yuca con yogurt. Un pan de yuca cuesta 0.40 centavos de dólar en Hacienda Suiza, en Yogurt Persa Yogurt cada pan de yuca tiene un precio de 0.35 centavos y un vaso de yogurt cuesta 2 dólares, en Naturissimo Yogurt un pan de yuca cuesta 0.45 centavos y un vaso cuesta 2.50. Cabe recalcar que los precios de los productos son diferentes a los costos de los mismos, es decir que el costo de

producción es cuanto costo producir ese producto y el precio de venta al público es el valor agregado que se le da al producto para que la empresa pueda tener ganancia.

Tabla 2

Precios de venta de los productos de la competencia de Hacienda Suiza

Negocios	Pan de Yuca	Vaso de Yogurt	Combo 1	Combo 2	Combo 3	Combo 4
Hacienda Suiza	\$ 0.40	\$ 1.75	\$ 2.85	\$ 3.80	\$ 4.50	\$ 9.65
Yogurt Y Pan de Yuca	\$ 0.25	\$ 1.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Yogurt Persa	\$ 0.35	\$ 2.00	\$ 3.20	\$ 3.90	\$ 3.30	\$ 9.45
Naturisimo	\$ 0.45	\$ 2.50	\$ 3.50	\$ 4.20	\$ 4.75	\$ 10.00

Elaborado por: Pedro Jose Neira.

Fuente: (Hacienda Suiza, 2020).

1.6.3 Análisis de los competidores (Plaza).

Naturissimo, Muu Yogurt, tienen solamente un local en el centro de la ciudad, mientras que en el caso de Yogurt Persa esta posesionado en los centros comerciales de Cuenca que es el Mall del Río y Racar plaza y en Guayaquil, en el aeropuerto y en centros comerciales y Quito también cuentan con sus locales en gasolineras y centros comerciales. Por el momento Hacienda Suiza cuenta con sus locales en: Mall del Río, Monay Shopping, Multi-plaza Miraflores, Centro Histórico (Sucre y Padre Aguirre), Coliseo (Unidad Nacional y calle del Batán) y en Batán Shopping.

1.6.4 Análisis de los competidores (Promoción).

La promoción de estos locales de igual manera es muy similar, se basan en combos de yogures de diferentes onzas con un número determinado de panes y de ahí se divide el precio que de igual manera es muy similar en todos estos locales.

Tabla 3

Competidores de Hacienda Suiza

Criterios de Selección	1	2	3	4	5	
Proximidad Geográfica		X				
Restricciones a las importaciones con el Ecuador			X			
Disponibilidad de Información de los países					X	
Situación Económica del País			X			

Elaborado por: Pedro José Neira.

Fuente: (Llamazares, 2014).

1.6.4.1 Yogurt y Pan de Yuca.

Yogurt y Pan de yuca es una pequeña empresa la cual sirve a la comunidad cuencana en el centro de la ciudad. Lleva sirviendo a sus clientes desde el año 2005 en la ciudad de Cuenca. Los productos que ofrecen son yogurt y pan de yuca y estos son los únicos comestibles que ofrece en el mercado local. Estos productos tienen precios muy accesibles para la comunidad, algunas personas encuentran muy delicioso desayunar pan de yuca con yogurt y es por eso que sus puertas están abiertas desde las 9 am de lunes a viernes, esta información fue obtenida mediante los trabajadores del local comercial. Cuentan con un solo local en la ciudad de Cuenca el cual se encuentra ubicado en la Benigno Malo 9-26. Posee solo 4 sabores de yogurt los cuales son: mora, naranjilla, banano y natural. Los panes de yuca son vendidos en unidades por lo cual los consumidores pueden comprar desde un pan hasta lo que ellos mismo deseen. El pan de yuca se vende a un precio de 0.25 centavos por unidad y un vaso de yogurt se vende a un precio de \$1.20.

Ilustración 2: El Yogurt



Fuente: (El Yogur Cuenca, 2020)

1.6.4.2 Yogurt Persa.

Yogurt Persa es una franquicia internacional que ofrece como producto estrella el yogurt con pan de yuca. Lleva en el mercado nacional desde el año 1983 y nace en Guayaquil-Ecuador gracias a la innovación y perseverancia de sus dueños.

Actualmente cuentan con locales a nivel nacional e internacional lo cual hace que sus productos puedan ser vendidos en muchos lugares del país. Yogurt Persa es una empresa que posee sucursales en otros países como lo son Perú y Colombia. Posee una página web la cual ofrece muy buenos tratos para comerciar la franquicia en otras partes del mundo. Posee en su página web un poco de historia:

“Con un historial de marca y excelencia operativa que data de antes de la apertura de nuestra primera tienda en 1983 en Guayaquil, Ecuador, Yogurt Persa es verdaderamente una marca única que tiene un increíble potencial en los mercados de la región y del mundo. Con más de tres décadas en funcionamiento y casi 40 tiendas y kioscos de gran popularidad, la dedicación de nuestra familia al trabajo arduo, la perseverancia y la búsqueda de la excelencia es parte de todo lo que hacemos.” (Yogurt Persa, 2019).

El pan de yuca por unidad se vende dentro de estos locales a un valor de 0.35 centavos y cada vaso de yogurt se vende a un precio de \$ 2.

Ilustración 3: Logo Yogurt Persa



Fuente: (Yogurt Persa, 2019)

1.6.4.3 Naturissimo Yogurt.

Naturissimo Yogurt es una empresa ecuatoriana que ofrece yogurt y panes de yuca a sus clientes. Esta empresa nació en la ciudad de Guayaquil con la iniciativa de dos personas las cuales llevaron al negocio hasta lo que es en la actualidad, una cadena de locales comerciales situados dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil con más de 55 locales a nivel nacional. La empresa solo cuenta con locales en el Ecuador. Un poco de su historia de acuerdo a su sitio web es:

Naturissimo empezó como un pequeño negocio en 1978, en el garaje de una casa, ubicado en Quisquis y Tungurahua. Allí una abuela y su nuera se dedicaron a preparar y vender un exquisito yogurt acompañado de calientes y deliciosos panes de yuca y tortillas de maíz. La gente empezó a visitar con más frecuencia el sitio por la calidad de sus productos, lo que permitió que se abran nuevos locales en diversos sectores de la ciudad, siendo el primero en Urdesa (Ilanes). Debido al crecimiento del negocio se formó la primera planta de elaboración de productos, donde se aplica el procedimiento original: preparación artesanal con ingredientes naturales y de la mejor calidad. El pequeño negocio creció hasta convertirse en una cadena de locales ubicados dentro y fuera de la ciudad. Actualmente cuenta con 55 puntos. (Naturissimo, 2019)

Cada pan de yuca en los locales se vende a un precio de 0.45 centavos por unidad y un vaso de yogurt tiene un precio de \$2.50.

Ilustración 4: Logo y Local Naturissimo



Fuente: (Naturissimo, 2019).

1.6.4.4 Hacienda Suiza Yogurt.

A comparación de los otros locales previamente mencionados Hacienda Suiza Yogurt cuenta con locales en varios puntos estratégicos de la ciudad de Cuenca, convirtiéndola en una empresa consolidada en producir y vender panes de yuca con yogurt a los comensales dentro de la ciudad. Hacienda Suiza ha evolucionado con el pasar del tiempo para mejorar sus productos ya que desean ofrecer el mejor servicio dentro de la industria.

Esta compañía a comparación de sus competidores posee precios ideales ya que sus productos son hechos con los mejores ingredientes exportados de diferentes países para producir una excelente experiencia para el paladar de sus clientes. Cada uno de los precios de los productos que se ofrecen dentro de los locales fue establecido para generar la ganancia deseada por los dueños y así mismo ofrecer un excelente producto. Un pan de yuca tiene un precio de 0.40 centavos para degustar del mejor producto de la ciudad de Cuenca y un vaso de yogurt tiene un precio de \$1.75. Los combos que se ofrecen dentro de los locales están pensados para que los clientes puedan ahorrar dinero al momento de comprar sus productos favoritos en Hacienda Suiza Yogurt.

1.7 Conclusiones del Capítulo.

Toda la información que se proporcionó dentro de este capítulo explicó cómo Hacienda Suiza llegó a estar en el lugar que se encuentra en este momento en el mercado cuencano. Se expuso con minuciosidad al producto y el adecuado manejo de la empresa. Todas las decisiones tomadas fueron acertadas por parte de las personas que administran y gerencia Hacienda Suiza, pues llevaron a la misma a tener excelentes resultados al momento de vender yogurt con pan de yuca.

Explicar detalladamente cuestiones como; historia, manejo del plan de proyección de la empresa, finanzas, contabilidad, producto, venta, estrategias de marketing y demás fueron de gran importancia debido a que permitió conocer a detalle a la empresa y basado en ello mostrar un reflejo de cómo esta se manejaría en mercados internacionales.

La principal conclusión que se puede sacar de este capítulo es que la empresa posee todos los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de la internacionalización. Hacienda Suiza ha deseado desde su creación expandirse a nuevos mercados para crear una franquicia y así ofrecer sus productos a muchos más consumidores en diferentes territorios. La empresa posee suficientes recursos financieros, operativos y medios de producción para abastecer a un mercado local e internacional. Todas las explicaciones que se dan dentro de este capítulo permiten entender que Hacienda Suiza puede completar plenamente el plan de internacionalización. Desde los inicios de la empresa demostró que puede tomar buenas decisiones para crecer y cumplir metas a mediano y largo plazo. Desde que se instauró cumplió con sus metas y objetivos planteados en su plan, lo cual le permitió llegar a ser una empresa exitosa en la de venta de alimentos dentro de la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Así también resulta importante mencionar que ha logrado estar por encima de la competencia con sus deliciosos productos ya que logró innovar constantemente. Vender nuevos sabores y tener un pan del agrado de sus consumidores era una de las metas que se plantearon para tener productos del agrado de todos sus clientes. Tener un precio accesible después de muchos estudios fue una de las ideas principales para tener clientes que pudieran consumir en Hacienda Suiza.

Capítulo 2: Selección de Mercados Objetivos y Estrategias de entrada.

2.1 Introducción.

En este capítulo los temas principales a tratar serán cuales pueden ser los mercados objetivos a los cuales Hacienda Suiza yogurt puede comercializar. Con un estudio de mercado se podrá determinar cuáles serán los potenciales países con los cuales se podrá realizar la internacionalización de la empresa. Así mismo se estudiará y se planteará cual puede ser la mejor manera de ingreso del producto al mercado objetivo, para eso se planteará diferentes estrategias de entrada de los productos. De la misma manera se tratará de explicar cuáles podrían ser los mercados ideales para la comercialización de los productos de Hacienda Suiza. Los mercados con los que se piensa comercializar son de la zona Latinoamérica ya que el idioma que se habla en la mayoría de estos países facilita los medios de negociación en el futuro. Los productos que Hacienda Suiza piensa internacionalizar como fue explicado en el anterior capítulo son el pan de yuca con yogurt, estos productos poseen características únicas que hacen que el producto sea único en el mercado local y eso es lo que se espera en el mercado internacional. Cada uno de los mercados que se piensan analizar poseen características únicas que lo pueden convertir en los próximos países con los cuales aplicar el plan de internacionalización. Las estrategias de entrada del producto también son puntos importantes a tratar dentro de este capítulo ya que la manera con la cual se puede ingresar los productos que Hacienda Suiza produce es lo más importante a analizar en este capítulo.

2.2 Concentración y Diversificación.

En el siguiente capítulo de esta investigación se tratará de explicar cómo se determinan los mercados indicados para la internacionalización del producto que Hacienda Suiza produce. Un mercado es un conjunto de personas o entidades financieras con las cuales se puede llevar un intercambio de bienes o servicios. En este caso el servicio que se puede ofrecer a un público determinado es el de vender comestibles tales como el yogurt y el pan de yuca. La selección de los mercados es un punto clave a tratar porque así se podrá conocer cuáles pueden ser los objetivos a cumplir en los diferentes mercados internacionales. La selección de los mercados se la realiza mediante un estudio de mercado de cada uno de los aspirantes para conocer cuales puedan ser los

puntos fuertes y los puntos débiles, con la información que se puede recopilar se puede conocer de igual manera como impactar a cada uno de esos mercados de la mejor manera. También se investigará y se planteará las mejores formas de entrada del producto para los mercados internacionales. En esta investigación se pondrá un enfoque en el estudio del mercado latinoamericano ya que es el más cercano con el Ecuador así se podrá tener en cuenta que los costos de transporte del producto podrían ser más bajos.

2.2.1 Concentración.

Al momento de la selección de los mercados objetivos se tiene que tener una estrategia para escoger con claridad los mercados en donde Hacienda Suiza puede comercializar su producto con éxito. Al inicio de la selección de los mercados objetivos, en este caso con la internacionalización de la empresa, sería escoger los países objetivos donde se planea comercializar los productos que la empresa ofrece. La concentración es cuando la empresa empieza a centrar a un número reducido de mercados meta la mayoría de sus recursos para mejorar el impacto en el mercado seleccionado y así ofrecer el mejor servicio. Cuando se habla de una estrategia de concentración se debe tener en cuenta que solo se escogen muy pocos mercados y esto se hace para tener un mejor control de dichos mercados al momento de realizar la internacionalización. La estrategia de diversificación de mercados al contrario intenta tener muchos mercados meta para así laborar con muchos al mismo tiempo. Según el Diario del Exportar, un website especializado en noticias muy relevantes del mundo de comercio internacional, explica las ventajas de esta estrategia que es la concentración de mercados:

“La empresa al momento de utilizar la concentración de mercados obtiene las siguientes ventajas: Conocimiento profundo de cada mercado, reducción de costos y de logística, posibilidad de dedicar mayores recursos de promoción por mercado y mayor control de riesgo internacional” (Mondragon, 2018).

La idea principal de esta estrategia al momento de la internacionalización es un impresionante impacto en los mercados internacionales, en este caso serían los países Perú y Colombia. Con la

concentración de mercados se busca enfocar la mayoría de recursos que Hacienda Suiza posee para impactar en los dos mercados internacionales con los cuales se quiere trabajar en un futuro.

Existen muchos factores que benefician la concentración como una estrategia sustentable al momento de realizar una selección de los mercados meta. Los factores por ejemplo pueden ser: Existe un elevado número de clientes en el mercado y por eso se puede seleccionar ciertos mercados metas para impactar de mejor manera, la compra del producto siempre va a ser frecuente por el mismo hecho de que existen muchos consumidores en todos los mercados del mundo y así se puede ofrecer a los países seleccionados un excelente producto como lo es el pan de yuca con yogurt, en muchos mercados el comprador es fiel a las marcas lo cual hace muy atractiva esta estrategia ya que si se enfoca en algunos mercados se puede tener un mejor impacto comercial en la mente del consumidor y así lograr que sean fieles a consumir de la empresa Hacienda Suiza Yogurt.

2.2.2 Diversificación.

Al momento de hablar de diversificación como una estrategia de selección de mercados meta se puede plantear la idea de que esta estrategia busca enfocarse en muchos mercados. Esto hace que el plan de inversión para cada mercado sea reducido ya que existe muchos mercados metas a los cuales se quiere llegar. En este plan existe una inversión relativamente pequeña para el plan de marketing internacional debido a que se tiene que hacer muchos planes para cada uno de los mercados en los cuales se quiere introducir el producto. Los recursos destinados a cada mercado son más reducidos ya que como se planteó antes son muchos. Existe también mayor flexibilidad con cada mercado debido a que se trabaja con algunos y no se tiene tanta dependencia solo a uno al momento de realizar cualquier acción comercial. Según el Diario del Exportador las ventajas que apoyan a esta estrategia son:

“Al momento de utilizar la diversificación de mercados la empresa obtiene las siguientes ventajas: Crecimiento rápido de las ventas, aprovechamiento de oportunidades y la explotación muy rápida de las ventajas competitivas de la empresa.” (Mondragon, 2018).

La idea principal de esta estrategia es tener un impacto reducido en más mercados metas ya que se trabaja con muchos al mismo tiempo. La diversificación de mercados hace que la selección se

vuelva un poco más fácil ya que se puede escoger muchos más mercados objetivos para trabajar en cada uno de ellos, los recursos utilizados son menores.

2.2.3 Selección entre las estrategias de Concentración y Diversificación para la Internacionalización.

Cuando se quiere internacionalizar una empresa, en este caso Hacienda Suiza Yogurt, se tiene que tomar en cuenta cual sería la mejor opción para escoger los mercados objetivos.

Según Olegario Llamazares con su plan de internacionalización explica que entre la concentración y diversificación existen diferentes beneficios y desventajas que se tienen que tener en cuenta, pero al momento de la internacionalización se tiene que tomar en cuenta que:

Tabla 4.

Concentración vs Diversificación.

Concentración		Diversificación	
El número potencial de clientes en cada mercado es muy alto	X	El número potencial de clientes en cada mercado es reducido	
Los mercados clave son estables con una demanda sostenida	X	Los mercados clave son muy cíclicos con una demanda cambiante	
El ciclo del producto es largo	X	El ciclo del producto es corto	
El comprador es fiel al proveedor habitual	X	El comprador no es fiel al proveedor habitual	
La venta exige inversiones en publicidad	X	La venta no exige inversiones en publicidad	

Elaborado por: Pedro José Neira.

Fuente: Plan de Internacionalización de Olegario Llamazares. (Llamazares, 2014).

Después del estudio de cada una de las estrategias de selección de mercados se puede escoger como una ayuda para el plan de internacionalización a la estrategia de concentración en relación a que se adecua más a los criterios que tiene la empresa para ingresar en los mercados meta. La concentración es lo que busca Hacienda Suiza para impactar en menos mercados, pero de una manera efectiva para tener un impacto en los pocos mercados metas que se escojan.

2.3 Agrupación de Países en Bloques.

Un buen inicio para seleccionar los mercados objetivos es dividirlos por bloques ya que eso ayuda mucho en la selección de los países en los que Hacienda Suiza planea introducir su marca y sus deliciosos productos. La agrupación de países en bloques no solo existe para una selección de mercados meta, sino que ya existe desde hace mucho tiempo para tratados comerciales o uniones que benefician de cierta manera a todo el grupo de países que conformen cada grupo. Un ejemplo claro es la Unión Europea que tiene un grupo de países con muchos beneficios económicos y comerciales entre ellos, otro ejemplo es el Mercosur que es una unión latinoamericana. La Unión Europea cuenta con los siguientes miembros: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, República Checa, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rumania y Suecia (Unión Europea, 2019).

En este caso por la proximidad con el Ecuador se pueden escoger países que sean miembros del Mercosur. Haciendo una selección de países por bloques económicos se puede llegar a la conclusión de que se puede utilizar al Mercosur como la mejor opción para escoger mercados meta con los cuales se tenga una gran conexión económica y política en este caso los países latinoamericanos podrían ser de gran ayuda.

Olegario Llamazares indica que es bueno tener una clara visión de lo que cada uno de los bloques tiene, en este caso sería:

Tabla 5.

Criterios de Selección de Bloques de Países

Criterio	Delimitación del Bloque
Geografía	La mayoría de países se encuentran en Latinoamérica
Nivel de Desarrollo	Desarrollo de cada uno de los países es diferente
Crecimiento Económico	Crecimiento económico de cada uno de los países es diferente
Hábitos de compra y consumo	Diferentes
Idioma	Español y Portugués

Elaborado por: Pedro José Neira

Fuente: Mercosur. (Mercosur, 2019)

La agrupación de países en Latinoamérica que ayuda en el comercio en este bloque se llama Mercosur, pero su principal meta y objetivo es:

“El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) es un proceso de integración regional instituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay al cual en fases posteriores se han incorporado Venezuela y Bolivia, ésta última en proceso de adhesión. Sus idiomas oficiales de trabajo son el español y el portugués.” (Mercosur, 2019)

Desde sus inicios el MERCOSUR ha promovido como pilares fundamentales la integración de los principios de Democracia y de Desarrollo Económico, impulsando una integración con rostro humano. En línea con estos principios, se han sumado diferentes acuerdos en materia migratoria, laboral, cultural, social, entre tantos otros a destacar, los que resultan de suma importancia para sus habitantes.

Estos acuerdos significaron la incorporación de las dimensiones ciudadana, social y de integración productiva, entre otras. Para las cuales por un lado fue necesario adaptar y ampliar la institucionalidad del bloque en toda la región atendiendo nuevas demandas y profundizando la participación efectiva de la ciudadanía por diferentes medios; y por otro lado, debió dotarse de mecanismos de financiamiento solidarios propios, como es el Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR.

Las potencialidades del MERCOSUR en las más diversas áreas son inconmensurables puesto que en su territorio de casi 15 millones de km² cuenta con una gran variedad de riquezas y tesoros naturales que posee la humanidad: agua, biodiversidad, recursos energéticos y tierras fértiles. No obstante, su mayor riqueza reside en su gente, puesto que, gracias a una población de más de 295 millones de personas, posee un patrimonio invaluable de diversidad cultural, étnica, lingüística y religiosa, la cual convive armónicamente convirtiendo al MERCOSUR en una región de paz y desarrollo.

El Mercosur cuenta con los siguientes miembros: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Estados Asociados- Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia, Guyana, Perú y Surinam. (Mercosur, 2019)

En este caso para la internacionalización de la empresa Hacienda Suiza se puede escoger a los países que tienen más cercanía con el Ecuador que son Perú y Colombia. Nuestro país mantiene en la actualidad buenas relaciones comerciales con estos dos países y esto podría ser de mucha ayuda para internacionalizar la empresa Hacienda Suiza.

2.4 Selección de Países Más Favorables.

Al tener una idea clara de que Mercosur puede ser un bloque de países con el cual se puede trabajar se tiene que seleccionar cuales van a ser los países en los cuales Hacienda Suiza va a ingresar sus deliciosos productos. La selección de países es para escoger cuales serían los mercados ideales en los que se puede ingresar y empezar a comercializar el pan de yuca con yogurt. Para seleccionar los países más favorables según Olegario se tiene que hacer un proceso de filtración de cada uno de los miembros del Mercosur con diferentes opciones las cuales ayudan a seleccionar a los mejores.

Las opciones son: Proximidad Geográfica con el Ecuador, restricciones a la importación con esos países, disponibilidad de información con cada uno, situación económica de esos países, la experiencia previa que se tenga con tratados y la posible demanda que se pueda tener con esos países. (Llamazares, 2014, p. 16). Cada una de las opciones que se tiene en cuenta al momento de la selección de los mercados objetivos sirve como un filtro para seleccionar a los mejores candidatos que el Mercosur pueda ofrecer para que la empresa pueda empezar a comercializar en

un futuro muy cercano. La idea principal de la selección de mercados objetivos es que la empresa use sus recursos para que el plan tenga un objetivo de dos países y con este estudio de selección de mercados se puede tener una meta clara y así llevar a cabo una estrategia que sirva para la internacionalización de la empresa Hacienda Suiza

2.4.1 Proximidad Geográfica con el Ecuador.

Esto se refiere a la cercanía territorial que cada país tiene con el Ecuador. Cuando se habla de la proximidad territorial es un punto importante a considerar para calcular gastos de transporte que tendría cada uno de los países. Es por eso que se tiene que tener en cuenta que país está más cerca o más lejos si el producto se produce y se envía desde la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Argentina está a una distancia de 4330 Km lo cual convertiría la exportación de los productos de Hacienda Suiza un poco complicada ya que los costos serian elevados, la distancia que se tiene con Brasil es de 3200 km lo cual también haría complicado la exportación del producto por los costos elevados de transporte, la distancia con Paraguay es de 3208 km, la distancia que Ecuador tiene con Uruguay es de 4139 km haciéndolo el más lejano para comercializar, la distancia que separa a Ecuador y Bolivia es de 2266 km, Chile se encuentra a una distancia de 3284 km, Colombia se encuentra una distancia de 832 km y el Perú se encuentra a una distancia de 900 km. Esto hace que los dos mejores países por cercanía geográfica sean Colombia y Perú.

Ilustración 5: América del Sur



Fuente: (Mercosur, 2019).

2.4.2 Restricciones a las importaciones con el Ecuador.

En América Latina y en el mundo al momento de hacer negocios internacionales con cada uno de los países, estos poseen sus propias reglas para lo que entra y sale en cuestión comercial de cada uno de ellos. Es así que se crean las restricciones a las exportaciones e importaciones en cada país. El Ecuador posee relaciones comerciales con la mayoría de miembros del Mercosur lo cual hace a este país un candidato extraordinario para comercializar cualquier tipo de producto. Según Pro Ecuador ente que rige todos los aspectos comerciales del Ecuador, este país mantiene buenas relaciones comerciales con la mayoría de países de la región y están entre sus principales socios comerciales y principales destinos de exportación.

Ningún país tiene restricciones de importaciones con el Ecuador ya que todos mantienen relaciones comerciales que ayudan a conservar un comercio justo y equilibrado. Posee grandes exportaciones y tratados comerciales con Argentina, Colombia, Perú, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay. (ProEcuador, 2019) . Pro Ecuador también posee oficinas comerciales para promover el negocio internacional en países de Latinoamérica y están ubicados generalmente en las capitales de cada uno de esos países, Argentina tiene su oficina comercial ecuatoriana en Buenos Aires, Colombia

posee su oficina comercial ecuatoriana en Bogotá y Perú tiene su oficina comercial ecuatoriana en Lima. Esto da entender que las relaciones internacionales y comerciales entre estos países son bastante exitosas lo cual facilita todo al momento de una negociación internacional con países de una misma región.

2.4.3 Disponibilidad de Información de los países.

El Ecuador posee información de todo lo relevante en cuestiones internacionales y comerciales, posee una base de datos que ayuda a cualquier exportador a conocer a la mayoría de países con los que se desea negociar en un futuro cercano o lejano. Esta base de datos se llama Pro Ecuador, da la facilidad a los exportadores de conocer el perfil de los países. La información disponible de cada uno de los países es certera y precisa lo cual ayuda a tomar una decisión rápida y eficaz. Se tiene información de fácil acceso para cualquier persona y se puede saber todos los datos comerciales o todos los negocios que se han hecho con cada uno de los países de la región latinoamericana. Es de fácil uso así que la disponibilidad de información es alta.

2.4.4 Situación Económica de los países.

La situación económica de estos países es:

Argentina: Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US \$ 450 mil millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina.

Argentina posee vastos recursos naturales en energía y agricultura. Dentro de sus 2,8 millones de kilómetros cuadrados de territorio, Argentina está dotada de extraordinarias tierras fértiles, reservas de gas y litio, y tiene un gran potencial para la energía renovable. Es un productor líder de alimentos con industrias agrícolas y ganaderas a gran escala. Además, Argentina tiene oportunidades significativas en algunos subsectores de fabricación y servicios innovadores en industrias de alta tecnología.

Las turbulencias financieras en 2018 impactaron al país e implicaron la revisión del plan económico y la necesidad de un programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Comenzó

en 2018, por aproximadamente US \$ 57 mil millones, con el objetivo principal de estabilizar las cuentas públicas para alcanzar un saldo fiscal primario a fines de 2019.

La situación económica presenta un equilibrio precario. El peso argentino ha perdido el 68% de su valor desde 2018. La inflación anual supera el 50% y después de una caída del PIB del 2,5% en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019. (Banco Mundial, 2020).

Brasil: Brasil experimentó un período de progreso económico y social entre 2003 y 2014, cuando más de 29 millones de personas salieron de la pobreza y la desigualdad se redujo significativamente. A raíz de una fuerte recesión, Brasil ha pasado por una fase de actividad económica altamente deprimida. La tasa de crecimiento del país se ha estado desacelerando desde el comienzo de la década, desde una tasa de crecimiento anual de 4.5% (entre 2006 y 2010) a 2.1% (entre 2011 y 2014). La crisis económica fue el resultado de la caída de los precios de los productos básicos y la limitada capacidad del país para llevar a cabo las reformas fiscales necesarias en todos los niveles de gobierno, lo que socavó la confianza de los consumidores y los inversores. 2017 fue el comienzo de una lenta recuperación en la actividad económica de Brasil, con un 1% del crecimiento del PIB. Para 2018, las estimaciones son solo un poco más altas que para 2017. Con una economía que varía mucho por cuestiones políticas que pasan dentro del país Brasil ha llegado a tener un nivel de estancamiento económico medio. (Banco Mundial, 2020).

Perú: La economía peruana ha experimentado dos fases distintas de desarrollo económico desde principios de siglo. Entre 2002 y 2013, Perú fue uno de los países de más rápido crecimiento en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PIB del 6.1 por ciento anual. Entre 2014 y 2017, el crecimiento del PIB se desaceleró a una tasa promedio de 3.1 por ciento, principalmente debido a la caída en los precios internacionales de los productos básicos, incluido el cobre, el principal producto de exportación peruano. Esto llevó a una menor inversión privada, menos ingresos fiscales y un consumo débil.

Además, los precios más altos de los productos básicos están llevando a una mayor inversión en la minería. Se espera que el aumento de la confianza empresarial, la mayor colocación de préstamos y el aumento de la creación de empleos formales respalden el consumo privado. También se espera que la inversión pública se acelere en respuesta al aumento del gasto fiscal. A mediano plazo, el crecimiento se mantendrá en torno al 4 por ciento anual. En este contexto, el

proceso de consolidación fiscal conducirá a una convergencia del déficit público hacia un nivel del 1 por ciento del PIB en 2021. (Banco Mundial, 2020).

Colombia: El presidente Iván Duque Márquez, comenzó su mandato presidencial el 7 de agosto de 2018, y finalizará el 7 de agosto de 2022. Duque, del partido del Centro Demócrata, ganó las elecciones al obtener el 53,95% de los votos (10, 351,304 votos), mientras que su rival Gustavo Petro alcanzó el 41.83% (8.024.697 votos). Los principales pilares de su gobierno son la legalidad, el espíritu empresarial y la equidad, con ejes transversales en términos de infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación. Duque ha insistido en la austeridad y la responsabilidad en la gestión de los recursos públicos durante su mandato.

El nuevo presidente también presentará una reforma tributaria al congreso que busca entrar en vigencia en enero de 2019. Se espera que el crecimiento se acelere a un ritmo gradual durante 2019-2020, respaldado por un mayor consumo privado, una recuperación gradual de las exportaciones no petroleras, los mayores precios del petróleo y un repunte en la implementación del programa de infraestructura 4G. (Banco Mundial, 2020). Colombia es un buen candidato para la comercialización o intentar la internacionalización de la empresa Hacienda Suiza ya que tiene cercanía geográfica con el Ecuador y en el pasado ambos países han tenido buenos tratos comerciales que los han mantenido con mucho éxito.

Uruguay: Uruguay se destaca en América Latina por ser una sociedad igualitaria y por su alto ingreso per cápita, bajo nivel de desigualdad y pobreza y la casi completa ausencia de pobreza extrema. En términos relativos, su clase media es la más grande de América y representa el 60% de su población. La estabilidad institucional y los bajos niveles de corrupción se reflejan en el alto nivel de confianza que los ciudadanos tienen sobre el gobierno. Según el Índice de Oportunidades Humanas del Banco Mundial, Uruguay ha logrado alcanzar un alto nivel de igualdad de oportunidades en términos de acceso a servicios básicos como educación, agua corriente, electricidad y saneamiento. La pobreza moderada pasó de 32.5% en 2006 a 9.4% en 2016, mientras que la pobreza extrema prácticamente desapareció: se redujo de 2.5% a 0.2% en el mismo período. En términos de equidad, los niveles de ingreso entre el 40% más pobre de la población uruguaya aumentaron mucho más rápido que la tasa de crecimiento promedio de los niveles de ingreso para toda la población. Las políticas sociales inclusivas se han centrado en ampliar la cobertura del programa; por ejemplo, alrededor del 87% de la población mayor de 65 años está cubierta por el

sistema de pensiones: este es uno de los coeficientes más altos de América Latina y el Caribe, junto con Argentina y Brasil. (Banco Mundial, 2020).

Paraguay Ha logrado una impresionante prosperidad económica y compartida en los últimos 15 años. La economía creció a un promedio de 4.5 por ciento por año (2004-2017), más rápido que la mayoría de sus comparadores regionales. Este crecimiento ha sido acompañado por la reducción de la pobreza. Desde 2003, la pobreza extrema y total han caído en 49 y 65 por ciento, respectivamente. En general, la reducción de la pobreza en Paraguay fue mayor que el promedio regional, aunque no tan fuerte al considerar la tasa de crecimiento económico. También ha habido un rápido crecimiento de los ingresos entre los 40 más bajos de la población, que creció a 4.5 por ciento anual durante el período 2003-2017. La clase media casi se ha duplicado desde 2003, convirtiéndose, con el 38 por ciento de la población total en 2015, en el segundo grupo más grande, justo debajo de la población vulnerable. (Banco Mundial, 2020).

2.4.5 Conclusión de la selección de países objetivos.

Después de un análisis de los países cercanos al Ecuador se puede entender que cada uno de ellos tiene una estabilidad económica normal y rigen a sus países de la mejor manera para que puedan sobrellevar cualquier crisis económica. Países como Colombia y Perú logran adaptarse a cualquier situación y lograr salir adelante ante cualquier crisis comercial o monetaria ya que sus gobiernos luchan para salir adelante todos los días. Gracias a este análisis se puede decir que Colombia y Perú son los mejores países con los cuales se puede trabajar. Una de las principales razones por las que se escoge a estos dos países es la cercanía que se tiene con el Ecuador, eso ayudaría mucho al momento del traslado de los productos de Haciendas suiza a los mercados escogidos ya que estos dos países son vecinos territoriales del Ecuador. En el pasado ambos países han tenido tratados comerciales exitosos así que la comercialización con los mismos no será algo nuevo.

2.4.6 Experiencia Comercial que se tuviera con estos países.

La experiencia comercial previa que el Ecuador ha tenido con cada uno de estos países significa los tratados comerciales que se han tenido en años pasados y el éxito que tuvo cada uno de ellos. En la actualidad los tratados comerciales con Perú y Colombia han tenido mucho éxito ya que las

relaciones internacionales que se han estado llevando durante estos últimos años ha sido de mucha ayuda para que el Ecuador pueda tener a buenos socios comerciales en América Latina. En la página web del Ministerio de comercio exterior e inversiones explica todas las relaciones comerciales que el Ecuador ha tenido con algunos países del mundo, entre esos tratados tenemos también acuerdos comerciales con miembros del Mercosur.

Entre los tratados comerciales con algunos países de Latinoamérica tenemos:

1. El acuerdo de Cartagena (Comunidad Andina) que son tratados comerciales que ayudan a tener una mejor relación entre los países que forman parte, estos países son: Ecuador, Colombia, Bolivia y Perú.
2. Convenio de complemento del sector automotor entre Ecuador y Colombia.
3. Acuerdo Regional Relativo a la Preferencia Arancelaria Regional AR.PAR. No. 4 entre Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Cuba, Uruguay, Panamá y Ecuador.
4. Acuerdo de complementación económica entre los miembros del Mercosur.
5. Sistema Global de Preferencias comerciales entre países en desarrollo, este tratado comercial se tiene entre los miembros del grupo de 77. Entre estos países están latinoamericanos.

Estos tratados nos demuestran que el Ecuador tiene muy buena afinidad comercial con sus vecinos latinoamericanos y que la idea de internacionalización es muy eficaz ya que la mayoría de países con los que se quiere negociar han tenido convenios o tratados comerciales en el pasado. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2019).

La mayoría de decisiones que se han tomado comercialmente en el Ecuador han llevado al Estado a tener estabilidad comercial con la mayoría de los países de Latinoamérica. Esto hace que el país pueda o las industrias pequeñas puedan salir para surgir en otros mercados internacionales.

2.5 Selección de Mercados Objetivos.

Después de que se explicó un poco de información de cada uno de los candidatos se tiene que escoger los mercados objetivos para así llevar a cabo el plan de internacionalización. Los candidatos pertenecen a América Latina por su cercanía con el Ecuador, pero la idea principal de esta selección es escoger dos candidatos que se piensen puedan ser los mejores para trabajar para

exportar los deliciosos productos que Hacienda Suiza Yogurt produce. Cada uno de los países ha sido estudiado para conocer un poco más de su realidad interna y comercial y así tener un claro entendimiento del futuro de Hacienda Suiza en esos países. Es así que habiendo explicado la realidad de cada país internamente y con relación con el Ecuador se puede obtener estos resultados:

Argentina: Argentina se encuentra geográficamente alejado del Ecuador razón por la cual resulta costoso el envío de los productos, motivo por el cual es un punto en contra en caso de que existiera una posible alianza con este país. Es importante destacar que no posee restricciones comerciales con el Ecuador, sin embargo resulta imperativo mencionar que tampoco tiene tratados muy relevantes con el Ecuador, la disponibilidad de las acciones internas y comerciales están a conocimiento del público así que eso es un punto a favor para este país, la situación económica del país actualmente es complicada y no se tiene ninguna experiencia comercial anterior que sea negativa con dicho país.

Tabla 6.

Calificación Argentina

			País Argentina		
Criterios de Selección	1	2	3	4	5
Proximidad Geográfica		X			
Restricciones a las importaciones con el Ecuador			X		
Disponibilidad de Información de los países					X
Situación Económica del País			X		
Experiencia Comercial que se tuviera con estos países					X

Elaborado por: Pedro José Neira.

Fuente: Banco Mundial (Mundial, 2020).

Brasil: De la misma manera Brasil es un país que no se encuentra muy cerca del Ecuador geográficamente, lo cual se traduce en que los costos de transporte del producto sean más elevados. No tiene ninguna restricción comercial con el Ecuador, al igual que todos los países posee información de todo lo que se hace comercial e internamente. Brasil es un país que en los últimos años ha tenido muchos problemas económicos y políticos debido a que la política en ese país es muy cambiante. Y la experiencia comercial previa con este país es muy satisfactoria de igual manera.

Tabla 7.

Calificación Brasil.

			País Brasil		
Criterios de Selección.	1	2	3	4	5
Proximidad Geográfica.		X			
Restricciones a las importaciones con el Ecuador.				X	
Disponibilidad de Información de los países.					X
Situación Económica del País.			X		
Experiencia Comercial que se tuviera con estos países.					X

Elaborado por: Pedro José Neira.

Fuente: (Mundial, 2020).

Colombia: Ecuador y Colombia son vecinos territoriales, gracias a esta ventaja de proximidad los costos de transporte serian bajos. No tiene ninguna restricción con el Ecuador, la disponibilidad de información con este país es muy buena ya que como los otros países todo lo que se hace dentro es de conocimiento público, la situación económica del país de acuerdo al banco mundial es muy buena y está en ascenso. Es importante destacar que el Ecuador no tiene ninguna mala experiencia comercial con Colombia en el pasado en este tema.

Tabla 8.*Calificación Colombia.*

			País Colombia		
Criterios de Selección.	1	2	3	4	5
Proximidad Geográfica.					X
Restricciones a las importaciones con el Ecuador.				X	
Disponibilidad de Información de los países.					X
Situación Económica del País.				X	
Experiencia Comercial que se tuviera con estos países.					X

Elaborado por: Pedro José Neira.

Fuente: Banco Mundial (Mundial, 2020).

Perú: Este país al igual que Colombia se encuentra como límite territorial ecuatoriano y eso es bueno porque los costos de transporte son ideales, la disponibilidad de información es muy buena de igual manera ya que todo lo que se hace en ese país es de carácter público, la situación económica en Perú es estable y la experiencia comercial previa con este país ha sido muy buena de igual manera, algunas industrias ecuatorianas están radicadas en Perú ya que posee muy buena mano de obra.

Tabla 9.

Calificación Perú

			País Perú		
Criterios de Selección.	1	2	3	4	5
Proximidad Geográfica.					X
Restricciones a las importaciones con el Ecuador.				X	
Disponibilidad de Información de los países.					X
Situación Económica del País.				X	
Experiencia Comercial que se tuviera con estos países.					X

Elaborado por Pedro José Neira.

Fuente: Banco Mundial. (Mundial, 2020).

Después de toda la información recopilada se toma como candidatos ideales a los países Perú y Colombia para iniciar el plan de internacionalización de los productos que Hacienda Suiza vende. Estos dos países pueden servir para realizar este plan y así llevar a la empresa fuera del país para integrarse al mercado internacional y generar ganancias a mediano plazo un vez cumplida la respectiva planificación. En los países seleccionados se piensa hacer la negociación con sus capitales, en Perú sería Lima y en Colombia se trabajaría con la ciudad de Bogotá.

2.6 Alternativas de Formas de Entrada.

En la actualidad existen muchos medios de entrada disponibles para que un producto pueda ingresar en un mercado internacional. Si los países escogidos son Perú y Colombia el medio de transporte puede ser terrestre por la cercanía que se tiene con estos países o aéreo. Las formas de entrada son muchas, pero Olegario en su plan expone que las mejores son las siguientes:

1. Exportación directa al cliente final.
2. Exportación a través del internet.
3. Agencia comercial en el país extranjero.
4. Importador/Distribuidor en el país extranjero.
5. Central de compra y venta.
6. Compañías de trading.
7. Acuerdos de franquicia.
8. Acuerdos de licencia.
9. Establecimiento de una delegación comercial.
10. Creación de una empresa mixta.

Estas son las principales alternativas que Olegario plantea que podrían ser de ayuda como medios de entrada en un mercado internacional. (Llamazares, 2014).

Las alternativas que se pueden utilizar en el caso de esta compañía pueden ser: Exportación directa al cliente final, agencia comercial en el país extranjero, importador y distribuidor en el país extranjero y acuerdos de franquicia.

2.6.1 Exportación Directa.

El medio de entrada a un país con un producto puede ser mediante la exportación directa que es ofrecer el producto, como dice su nombre, directamente a un cliente en un mercado internacional en este caso en las ciudades de Lima y Bogotá se introduciría a un cliente determinado y se exportaría los productos hacia ellos. La presencia del producto es parte esencial en este tipo de exportación para que el cliente pueda saber qué es lo que está comprando y que es lo que posiblemente pueda comerciar en su entorno comercial. Martin Mondragón escritor del diario del exportador también tiene la idea de que la mejor manera de hacer negocios es esta.

Mondragón dice que:

“Para desarrollar sus actividades directamente en los mercados internacionales, la empresa debe decidir sobre qué tipo de presencia es la más apropiada para concretar sus exportaciones. Los canales de comercialización son las vías a través de la cual se llevan a cabo las ventas y se distribuyen los productos” (Mondragon, 2018).

En el caso de la exportación directa la empresa posee un equipo que se especializa de comerciar directamente a sus clientes en el extranjero.

2.6.2 Agencia Comercial en el extranjero.

El agente comercial o la agencia comercial en el extranjero es un ente que asume la responsabilidad de promover operaciones comerciales como un intermediario para que los productos se puedan distribuir o vender a los mercados internacionales. El agente que se encarga de estas operaciones si las hace de una manera satisfactoria recibe una remuneración previamente acordada con la empresa. Estas agencias comerciales actúan como intermediario y poseen mucha información de los mercados con lo que se planea trabajar y pueden servir de mucha ayuda para ingresar el producto. Según el escritor del diario del exportador, Mondragón Gutiérrez, la agencia comercial es un paso muy bueno que las empresas pueden dar para entrar en un nuevo mercado internacional, es así que el recalca que:

“El contrato de agencia comercial es el acuerdo de voluntades entre dos o más personas físicas en diferentes países. En este contrato una de las partes otorga y la otra acepta la responsabilidad de recibir y comercializar mercancía dentro de un territorio determinado. “ (Mondragon, 2018).

2.6.3 Exportador y Distribuidor en el país extranjero.

Como su nombre explica este método es para exportar del país donde se produce los productos para llevarlos a otros mercados. Exportar a otros mercados y distribuirlos de una manera eficaz es el principal objetivo de este método de entrada, es así que se busca la mejor manera de llegar a los clientes por medio de un distribuidor en el país extranjero. Se exporta a un distribuidor que conoce el mercado donde se puede comercializar el producto, el distribuidor posee una cartera muy grande de clientes, pero el cliente primordial de la empresa es el distribuidor principal.

2.7 Selección de formas de entrada.

Al momento de conocer los medios con los cuales se puede ingresar en el mercado internacional se tiene que llegar a escoger un método o métodos con los cuales la empresa pueda ingresar con nuevos productos a ese mercado. La mayoría de empresas realizan este estudio antes de exportar cualquier producto a un mercado desconocido para así tener éxito al momento de exportar en grandes o pequeñas cantidad. Las tres opciones anteriores fueron las que mejor se adecuaron a la empresa Hacienda Suiza para ingresar en un mercado internacional. Al momento de la selección de una forma de entrada adecuada para la empresa Hacienda Suiza se puede internacionalizar. Las formas de entrada de un producto o de una empresa son los puntos esenciales al momento de hablar de un plan de internacionalización y esto es debido a que es el método por el cual se planea ingresar los productos. Dentro de esta investigación se explica detenidamente las mejores opciones para la entrada del producto o empresa a mercados internacionales.

2.8 Conclusiones del capítulo.

Gracias a la investigación realizada se puede conocer cuáles pueden ser los posibles objetivos comerciales con los cuales se puede trabajar y estos fueron Perú y Colombia. Con la investigación se pudo explicar por qué estos dos países pueden ser los mejores candidatos. Después de la explicación previamente dada se puede llegar a la conclusión que los mercados escogidos son los mejores para llevar a cabo el plan de internacionalización ya que son los más cercanos territorialmente con el Ecuador y todas las operaciones que se tengan que hacer con esos países se pueden llevar con éxito. En el pasado ha existido tratados comerciales con estos dos países eso demuestra que si se puede llegar a una buena negociación dentro de los mismos. Cada una de las formas de entrada explicadas dentro de este trabajo cumplen con los ideales de la empresa en el momento de pensar como ingresar a los mercados internacionales con un producto que es producido por Hacienda Suiza Yogurt. Lo que la empresa busca con estas formas de entrada es adaptarse a los mercados internacionales para conocer a cada uno de ellos y así ingresar los productos de la mejor manera, sea llevándolos con un local propio o vendiéndolos dentro de locales comerciales.

Capítulo 3: Oferta internacional y Posicionamiento.

3.1 Introducción.

En este capítulo se explicará primordialmente los productos que Hacienda Suiza ofrece para su posible exportación hacia los nuevos mercados seleccionados en el capítulo dos. Existen muchos productos que esta empresa produce y comercializa, como por ejemplo: empanadas, pizzas, brownies, yogurt y pan de yuca. El yogurt y pan de yuca son sus productos estrella los cuales son los principales al momento de tener en consideración para la internacionalización. También dentro de este capítulo se explicará cómo se planea posicionar la marca dentro de la mente del consumidor de los países escogidos. La idea primordial de este capítulo es tener en cuenta cuales van a ser los productos escogidos para representar a Hacienda Suiza en los mercados meta, pero también tener en consideración cual sería la manera con la cual los productos van a tener un impacto importante en la mente de los consumidores. Esta etapa es la más importante de todas ya que un buen producto que se queda en la mente de los consumidores y esto es lo que más se desea.

3.2 Selección de gama de productos.

Los productos que han sido seleccionados desde un inicio del plan de internacionalización son el yogurt y pan de yuca. Estos son los productos estrella que posee la compañía y los cuales se desean internacionalizar como empresa. Durante esta investigación se ha demostrado que estos dos productos son ideales para que se puedan comercializar dentro de otros mercados. Lima-Perú y Bogotá-Colombia son los países en los cuales se planea ingresar estos productos y se espera tener una negociación exitosa. El yogurt y pan de yuca son productos que han evolucionado con el tiempo ya que los dueños de la empresa poseen una fórmula única de preparación de los mismos. Durante todos los años que Hacienda Suiza Yogurt ha estado en el mercado ha intentado que sus productos sean de muy alta calidad y que cada vez que un consumidor desee un yogurt con pan de yuca lo primero que se le venga a la mente sea Hacienda Suiza Yogurt. Esta empresa con el pasar de los años ha comercializado muchos productos en cada una de sus tiendas, como, por ejemplo: pan de yuca, yogurt, hot dogs, helados, empanadas y brownies. Cada uno de estos productos fueron mejorando en las tiendas para tener un mejor sabor. La decisión principal del plan de internacionalización era dar a conocer los productos con los cuales Hacienda Suiza llegó a estar

donde está ahora en el mundo comercial y estos son el yogurt con el pan de yuca. Estos productos como se ha dicho tienen fórmulas únicas de preparación para que puedan ser del agrado de sus clientes. Esta fórmula no se puede dar a conocer sencillamente por cuestiones comerciales, pero sí se puede decir que tomó mucho esfuerzo y dedicación para que los productos previamente mencionados tengan el excelente sabor que tienen hoy en día. Al inicio la compañía tenía dificultades para conseguir el sabor ideal y la textura que tendría el yogurt para comercializarlo dentro de la ciudad de Cuenca y los primeros intentos no fueron los esperados.

El sabor del yogurt fue variando acorde a los años pasados, salieron nuevos sabores y se posicionaron en el mercado cuencano. Los sabores que se comercializan hoy en día son: banano, natural, durazno, naranjilla, frutilla y mora. Cada uno de estos sabores fueron agregados al menú con el pasar de los años porque la empresa quiso perfeccionar cada uno de ellos para que fueran del gusto de sus clientes. La idea principal de la empresa con los yogures era tener un sabor un poco adictivo. Con el pan de yuca la historia fue muy similar, para tener un sabor y textura ideal se tuvieron que hacer muchas fórmulas de preparación para así llegar a una que encantara a los clientes.

Los panes de yuca tomaron un poco más de esfuerzo ya que solo tenían que preparar un solo sabor que fuera del agrado de los clientes, los dueños de la empresa intentaron arduamente muchas cosas como por ejemplo: nuevos ingredientes en el pan, corte de la masa y textura de la masa. Después de muchos intentos llegaron a la conclusión que la mejor manera de realizar el pan era con ingredientes importados de Brasil. El pan se hace dentro de la fábrica de Hacienda Suiza, se congela y luego se envía a los locales para que en los mismos al momento de la venta al público solo se calienten en los hornos especiales y se entregue el producto final a los clientes.

Los demás productos que se venden en Hacienda Suiza se han puesto a disposición de los clientes. El helado es hecho también con una fórmula única de preparación, los brownies son preparados con ingredientes importados y las empanadas son hechas por la dueña de la empresa para la posterior comercialización.

Como se explicó se tiene pensado seleccionar a los productos con los cuales Hacienda Suiza se consolidó en el mercado porque estos productos tienen un largo camino en la empresa y son los que están mejor preparados para su comercialización en el extranjero con otros países.

Para tener en cuenta si el producto es bueno o malo para la internacionalización se debe tener en consideración muchos factores que pueden determinar si el producto está listo. Estos factores según Olegario pueden ser: Capacidad de Producción, experiencia en la comercialización, incorporación de nuevas tecnologías y diseños, hábitos de compra en países extranjeros y costos de transporte. (Llamazares, 2014).

3.2.1 Capacidad de producción de Hacienda Suiza.

Como se explicó previamente en este trabajo la capacidad de producción de Hacienda Suiza es muy buena. La capacidad de producción de panes de yuca diaria es de 1600 a 2000 panes lo cual hace que tengan una producción que pueda abastecer a nivel local a un total de 6 tiendas en Cuenca. Si la producción diaria se estima que es de 1600 a 2000 panes y se labora siete días a la semana se puede decir que Hacienda Suiza produce un estimado de 11200 a 14000 panes semanales que abastecen a los locales. Esto solo es un estimado porque existen ciertos días a la semana que se venden el doble de panes en algunos locales, un claro ejemplo de esto es el local del Mall del Río que los fines de semana vende el doble del estimado diario. Mensualmente la empresa produce entre 48000 a 60000 panes. Esto es una excelente cantidad ya que considerando que cada combo pequeño con un yogurt tiene 3 panes esto significaría vender casi 16000 combos pequeños al mes.

Como se explicó la producción puede abastecer sencillamente al mercado local y nunca ha tenido problema alguno con eso. La producción de panes de yuca puede abastecer al mercado nacional e internacional si así se desea. En el caso del yogurt la producción nacional también abastece diariamente a los locales con un aproximado de 60 litros diarios. Semanalmente produce un estimado de 420 litros y mensualmente produce un estimado de 1800 litros. La empresa posee una fábrica que se puede expandir en el caso que desee producir más para los mercados internacionales. Actualmente la empresa también puede abastecer al mercado nacional tanto como al internacional.

3.2.2 Experiencia en la comercialización.

Hacienda Suiza lleva muchos años en el mercado local y ha aprendido muchas cosas del mismo. La experiencia que ha ido adquiriendo al pasar de los años hizo que la empresa pudiera crecer mucho más de lo que alguna vez soñó. En sus comienzos antes de planear un local en la ciudad de

Cuenca los dueños de la empresa ya tenían mucha experiencia en el ámbito comercial debido a que ambos tenían sus negocios propios que decidieron dejar para iniciar su propio proyecto. Primero sería Yogurt Persa, después de años sirviendo a esta franquicia decidieron ponerse una propia y después de un arduo estudio de mercado nació Hacienda Suiza. Igualmente, al principio la negociación fue creciendo entre dueños de locales y proveedores para conseguir siempre el mejor precio de negociación que el mercado en ese entonces podía ofrecer a la empresa. Crecieron con la voluntad de hacer prosperar día a día a su compañía y así lo fueron haciendo hasta hoy en día. La experiencia de negociación es excelente ya que en la actualidad poseen proveedores de ingredientes, transportistas y locales en toda la ciudad de Cuenca. Si toda esta experiencia se utilizara en el plan de internacionalización muchas de las decisiones se podrían replantear para ser utilizadas en un campo internacional. La empresa posee cuatro dueños comerciales que toman decisiones para que cada acción se lleve a cabo. Cada uno de ellos posee una vasta experiencia laboral y comercial que podría ser de mucha ayuda en la toma de decisiones.

En la comercialización en un punto de vista del producto, el yogurt ha llegado a tener un nivel comercial muy rentable en la ciudad de Cuenca ya que su sabor hace de este producto algo muy delicioso para tomar. El pan de yuca de igual manera en un ámbito comercial se ha convertido en una tradición junto con el yogurt.

3.2.3 Incorporación de nuevas tecnologías.

Hacienda Suiza ha ido mejorando tecnológicamente con el pasar de los años. Al principio la compañía solo podía ocupar cierta tecnología para producir los productos que el mercado necesitaba y esto hacía que la comercialización del mismo fuera un poco difícil. Igualmente, con el tiempo la tecnología fue mejorando y esto hizo más fácil la producción de yogurt y pan de yuca. La tecnología ayudo a que los productos fueran más fáciles de producir y que los tiempos de producción se redujeran. La empresa en la actualidad siempre busca incorporar nuevas tecnologías para que la producción pueda ser más efectiva. Hacienda Suiza usaría nuevas técnicas o tecnologías que Perú y Colombia puedan ofrecer con el tiempo. Cuando se habla de nueva tecnología se refiere a nuevas cortadoras para el pan de yuca, refrigeradoras industriales, amoladoras, etc.

3.2.4 Margen Comercial en el mercado nacional.

El margen comercial en el mercado nacional se refiere a la ganancia que la empresa recibe del producto final que se vende al consumidor. El margen es el costo de producción y el precio de venta, es decir cuánto costo en producir y en cuanto se vendió. El margen comercial de los productos de Hacienda Suiza es de más del 125 %, lo que se quiere decir con esto es que en la gran mayoría de productos que se venden dentro de las tiendas generan una ganancia de más del 125%. Un ejemplo es que cada pan de yuca se vende al público en 40 centavos y su costo de producción es de 5 centavos esto hace que la ganancia sea mucho más que el 100 por ciento del costo del producto.

En el mercado nacional lo que se tiene en cuenta al considerar el costo de producción son los ingredientes que se utilizan para hacer dicho producto. La mayoría de ingredientes son importados.

Para tener una idea del margen comercial nacional que Hacienda Suiza pueda tener se tiene que tomar en cuenta dos cosas que son la ganancia bruta y el coste de ventas.

3.2.4.1 Coste de Ventas y Ganancia Bruta.

El costo de ventas envuelve muchos factores que se deben tener en cuenta para determinarlo. El coste de ventas es una de las variables para calcular el margen comercial. En concreto, podría decirse que esta variable incluye:

1. Coste de las materias primas.
2. Coste de los artículos comprados para reventa.
3. Coste de las piezas utilizadas para construir un producto.
4. Coste directo de la mano de obra necesaria para fabricar el producto, suministros utilizados en los procesos productivos o venta, gastos de envío, coste de contenedores, fletes y costes generales directamente relacionados con la actividad de fabricación o producción.

Para determinar el coste de venta se tiene que tener en cuenta todas las opciones previamente mencionadas. En el caso de la empresa Hacienda Suiza se puede tener en cuenta lo siguiente:

1. Los costos de la materia prima son los ingredientes que se utilizan para la producción de yogurt y pan de yuca. El costo de estos productos es de 2500 dólares mensuales para hacer yogurt y pan de yuca. El costo de las materias primas es elevado pero la ganancia final del producto es la deseada.
2. Los artículos comprados para la venta de los productos consisten en fundas y utensilios que son utilizados para la entrega del producto final a los clientes. Vasos, fundas plásticas, fundas reciclables y demás son el tipo de cosas que se utilizan para entregar el producto final al cliente.
3. El monto invertido en maquinaria al inicio de la creación de la empresa después de algún tiempo y de arduo trabajo fue recuperado. La maquinaria que se utiliza ahora genera ganancia y ayuda a producir los productos de Hacienda Suiza.

La ganancia bruta de la empresa es lo que se obtiene de sustraer lo gastado en el costo de producción del valor de la venta del producto, un ejemplo es: si el pan de yuca cuesta 40 centavos y su costo es de 5 centavos la ganancia bruta es de 35 centavos lo cual es excelente.

Para tener en cuenta esto para la internacionalización se puede tener una idea de que los costos de producción y demás son buenos en razón de las ganancias. La ganancia suele ser el doble del costo y a veces puede llegar a ser 5 veces más que el coste de producción. Esto se tiene que tener en cuenta en un mercado nuevo ya que se debe saber cuál podría ser la ganancia mínima, media y máxima que se pueda tener en un nuevo entorno comercial como lo son Perú y Colombia.

3.3 Estandarización y adaptación del producto.

La estandarización de los productos, o sea su clasificación y descripción según su calidad y sus características, es un instrumento de singular importancia para que funcionen mejor los mercados, para satisfacer adecuadamente las necesidades y preferencias de los consumidores, para estimular la inversión y el esfuerzo de los productores y para ampliar el consumo. Adecuarse a ella es además un requisito para participar en los mercados internacionales. La estandarización de los productos

son las reglas y normas que se deben seguir para estar dentro de un mercado, eso quiere decir seguir normas que todos los mercados internacionales tienen. Esta idea de estandarización es tener un acuerdo común a que la mayoría de productos tengan un modelo en común al cual parecerse. La estandarización establece características comunes que deben tener los productos y estos estándares son respetados en diferentes países. En el caso de los productos de Hacienda Suiza la estandarización requiere a que debe seguir ciertas normas para que la calidad del producto sea estándar en el territorio donde se desee comercializar por ejemplo que el sabor sea bueno y que el empaque sea adecuado al momento de la venta al público. La adaptación del producto depende de muchos factores, como por ejemplo, la cultura o normas que ese país pueda tener. En el caso de los productos de Hacienda Suiza la mayoría de productos que se piensan internacionalizar necesitan un poco de adaptación en el mercado local para que el impacto que puedan generar sea más fuerte a corto y mediano plazo.

Según Olegario Llamazares en su plan de internacionalización se tiene que tener en cuenta algunos criterios para considerar si el producto debe estar estandarizado o se debe adaptar al nuevo mercado, esto ayuda al plan de internacionalización a conocer cuál sería la mejor opción para que el producto pueda tener un mejor impacto en los consumidores. Los criterios que se deben tener en cuenta son los siguientes: composición del producto, calidad, diseño, envase, embalaje, etiqueta, marca y por último servicio al cliente (Llamazares, 2014). Los dos productos de la empresa tienen estos criterios, pero a continuación se explicará si cada uno de estos se debe estandarizar o se debe adaptar a un nuevo mercado.

3.3.1 Composición de los productos.

La composición del producto quiere decir los ingredientes con los cuales se crea. En el caso de los productos de esta empresa para su creación se usan ingredientes estandarizados ya que siguen una receta. Todos los ingredientes que se utilizan en la preparación del yogurt y los panes de yuca son ingredientes que han pasado por normas de calidad internacional. La composición de los productos como se explicó en el trabajo sigue una receta única de preparación. Todos los ingredientes de igual manera son importados y eso hace que sigan normas internacionales de calidad. La composición del producto se puede considerar estándar porque sigue un conjunto de normas que hacen que la calidad sea buena y que el producto sea estandarizado a nivel internacional. Con esta

explicación se tiene claro que la estandarización es lo ideal con este criterio. La estandarización es lo ideal al momento de hablar de la composición de los productos ya que la misma sigue una forma de preparación única, esto quiere decir que se planea que tenga el mismo sabor que los productos tienen en el Ecuador.

3.3.2 Calidad del producto.

De igual manera la calidad del producto se refleja en el éxito que ha tenido en el mercado local. Los locales que están distribuidos por la ciudad de Cuenca reflejan la excelente calidad que tienen los productos de Hacienda Suiza. Para tener una excelente calidad primero tuvo que pasar por un proceso de adaptación local al mercado nacional. Esto hizo que los productos pudieran estandarizarse a futuro para que tuvieran el mismo sabor y calidad en todos los locales en la ciudad de Cuenca. La estandarización de la calidad del producto también sería la mejor opción en este caso al momento de comercializar en un mercado internacional. Al momento de hablar de la calidad de producto se tiene que tener en cuenta que debe ser estandarizado porque lo que se busca con la idea de la internacionalización es dar a conocer el excelente sabor que tienen estos productos y por este hecho no se debe cambiar la calidad del mismo.

3.3.3 Diseño.

Un bien es algo tangible, es algo material que las personas pueden tocar y sentir. Al momento de pensar en el diseño del producto o presentación se tiene que tener en cuenta cómo se puede llegar a impactar al consumidor con tan solo mirar al mismo. En esto entra la idea del diseño del producto. Al principio los diseños se pensaron que tenían que ser innovadores y que cambiaran la manera de verlo. Es así como nació el diseño de Hacienda Suiza Yogurt para mostrar que el yogurt y pan de yuca son un producto fantástico que se podía consumir en cualquier momento del día. El diseño del producto en la ciudad de Cuenca se dio con un estudio realizado que se adaptó a las necesidades de los clientes. En el caso del yogurt se tenía planeado tener como diseño del producto algo líquido que tuviera un excelente sabor y que fuera del agrado de los clientes, su presentación sería en un vaso que se pudiera sostener con una mano y así degustar de ese producto y en el caso del pan de yuca su diseño fue dar un punto de vista diferente de los alimentos que se consumen, con bocaditos

que parecieran snacks. Ahora en la actualidad el diseño de alimentos y de alimentación es muy importante como explica la cadena latinoamericana de Food Design:

“Nuestra definición amplia de Food Design incluye toda acción que mejore nuestra relación con los alimentos / comida en las más diversas instancias, sentidos y escalas. Estas acciones se pueden referir tanto al diseño del producto o material comestible en sí como a su contexto, espacios, interfaces, experiencias, sistemas, procesos, prácticas y territorios involucrados con los alimentos.” (Food Design Latinoamerica, 2019)

En la actualidad la gente presta más atención a lo que se consumió y al diseño que tiene el producto, en este caso la empresa fácilmente podría adaptarse a lo que el cliente pueda querer en los diferentes mercados internacionales.

Ilustración 6: Diseño del producto



Fuente: (Hacienda Suiza, 2020).

3.3.4 Envase.

El envase es algo que se planifico para que el producto pueda llegar a manos de los consumidores de una manera fácil. Cada vaso tiene la función de hacer que el producto sea accesible al consumidor, existen vasos de diferentes tamaños que sirven en cada combo. Los panes de yuca son entregados en fundas para que puedan ser llevados a donde el cliente desee. El envase de ambos productos se considera estandarizado ya que en la mayoría de lugares se entrega los productos de la misma manera. El envase es reciclable y no afecta al medio ambiente. La idea principal al momento de tener un envase que se adecue al cliente es cumplir con sus necesidades de acuerdo a la comodidad que deben tener para llevar sus productos. Esto es muy importante ya que cada característica que ofrece la tienda al cliente debe ser satisfacer cada una de sus necesidades y eso es lo que Hacienda Suiza busca y buscará a nivel internacional.

Se planea utilizar los mismos envases que se utilizan en Ecuador, esto quiero decir que el envase en todos los locales que se posicionen en el extranjero trabajarán con un envase estandarizado para los mismos.

Ilustración 7: Envases



Fuente: (Hacienda Suiza, 2020).

3.3.6 Servicio al cliente.

El servicio al cliente es un factor que se pueda adaptar a cada mercado. Cada mercado tiene una manera diferente de tratar a su consumidor con diferentes dialectos y diferentes modos de saludar a sus clientes. El servicio al cliente puede ser un criterio que se puede adaptar a los diferentes mercados internacionales. El manejo del personal de igual manera es un punto muy importante dentro de una empresa ya que los trabajadores mantienen una ideología de servir a sus clientes de la mejor manera. Esta ideología se implementó desde el primer día que Hacienda Suiza abrió su local, pues si un empleado se siente bien en su trabajo, esto repercute a la manera de tratar a sus clientes. Un buen trato a los clientes genera que estos quieran volver por mas, pues genera confianza a la empresa y se sienten satisfechos en cuanto a la compra del producto y a su vez al trato que reciben. En este aspecto se puede tener en consideración que la adaptación al entorno en el cual se está trabajando sería lo mejor para la compañía al momento de llevar los productos a distintos mercados. Así mismo es mucho mejor conocer a los clientes para ofrecer un mejor servicio.

Ilustración 8: Local Hacienda Suiza



Fuente: (Hacienda Suiza, 2020).

3.4 Marca.

Una marca es algo que va mucho más allá de un logo, tipografías y colores ya que la marca es algo que representa a la empresa en un mundo comercial lleno de competencia. Es una idea, un símbolo, un mensaje y un estilo de vida que atraviesa el límite de nuestra percepción y toca el inconsciente. Obviamente, esto solo se consigue cuando se trabaja bien todo el proceso de la marca. El proceso es el posicionamiento de la misma en la cabeza del consumidor, la marca es la cara de la empresa y se tiene que tener una buena presentación para impresionar en el mundo comercial.

La marca desde un principio es un símbolo distintivo que permite diferenciar y hacer único los productos y servicios que hace. La marca es lo que da la identidad y hace que sobresalga de los competidores. Entonces por así decirlo la marca es la identidad que se le puede otorgar a algo en un mundo comercial. Hacienda Suiza es una marca registrada que fue creada por Piedad Pesantez y Hugo Vanegas. Esta compañía creó su propia marca que se encuentra registrada en el SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales), que ayuda a las empresas a tener un registro intelectual internacional de los productos y marcas creadas. Cuando la marca es propia existe un beneficio enorme que es hacer con ella lo que se crea conveniente en los mercados nacionales e internacionales, esto quiere decir que no se debe consultar a grandes mandos para tomar una decisión ya que el único que toma decisiones de que se hace o no se hace de la empresa es el dueño. Tener una marca es tener una carta de presentación con el mundo comercial y tener una marca comercial que está consolidada en el mercado de Ecuador es mucho mejor. En el caso de la empresa la marca distintiva o la marca mixta es su logo, que muestra una Hacienda con animales y el nombre de la empresa en el medio.

Ilustración 9: Logo Hacienda Suiza



Fuente: (Hacienda Suiza, 2020).

Para tener en cuenta en un mercado internacional si la marca puede posicionarse en un nuevo mercado se tiene que tener en consideración lo siguiente según Olegario Llamazares con su plan de internacionalización. Se debe tener en cuenta si la marca nacional puede llegar a impactar en los mercados internacionales con los siguientes factores:

1. Fácil de pronunciar.
2. Fácil de recordar.
3. Sin significados negativos.

Estos criterios son de mucha importancia ya que el producto debe mencionarse fácilmente en el idioma del país al cual va a ser introducido, en este caso Perú y Colombia hablan español al igual que Ecuador. Si su logo es llamativo y su producto es bueno puede llegar a impactar a la mente del consumidor, esto es una ventaja muy grande ya que se necesita que la marca sea fácil de recordar para que permanezca en la mente. Por último, la marca no debe contener nada que pueda significar algo negativo en el entorno donde se encuentre, el logo de la empresa no tiene nada negativo para crear polémica ya que su logo tiene animales y una Hacienda con muchos colores. Estos puntos se deben tener en cuenta al momento de querer consolidar una marca en un mercado internacional. Actualmente en Perú y Colombia ha crecido las marcas de yogurt y esto haría que la competencia sea elevada. Con la marca la estrategia de estandarización es la ideal ya que se tiene que tener la misma marca y logo en todos los mercados internacionales.

3.5 Posicionamiento y mensaje promocional.

El posicionamiento de la marca es algo esencial que se debe cumplir en un plan de marketing internacional para que el producto pueda estar dentro de la mente del consumidor. El posicionamiento de la marca hace que el producto pueda quedarse en un mercado y sea más grande que los competidores. La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo principal llevar a un producto o una empresa a un lugar dentro de la mente del consumidor. Existen diferentes tipos o estrategias para el posicionamiento de una marca o producto. Según Olegario Llamazares existen seis posicionamientos de marca que pueden ser de gran ayuda para el plan de internacionalización, y estos son:

1. Posicionamiento basado en las características del producto o servicio.

2. Posicionamiento basado en los beneficios del producto o servicio.
3. Posicionamiento basado en los usos y aplicaciones del producto.
4. Posicionamiento basado en la tipología de los usuarios.
5. Posicionamiento basado en la relación de calidad y precio.
6. Posicionamiento frente a la competencia.

Estas estrategias ayudan a que el posicionamiento de una marca sea efectivo, también hace que la marca logre impactar a corto y mediano plazo.

En este aspecto la mejor estrategia sería la de adaptación para conocer con exactitud el mercado en el cual se está trabajando y de esta manera promocionar con un mensaje que logre un gran impacto en la mente del consumidor en los diferentes mercados internacionales.

3.5.1 Posicionamiento basado en las características del producto o servicio.

El posicionamiento se basa en las propias características que posee el producto frente a sus competidores. Un producto es la unión de las características tangibles que se pueden ofrecer a los clientes de una empresa. En el caso de Hacienda Suiza Yogurt las características de sus productos pudieran ser tangibles e intangibles. Características tangibles como el color, el peso y el tamaño de sus porciones y características intangibles como el precio. La combinación de todas estas características puedan llevar a una aceptación favorable del producto. Estas características son esenciales para conocer al producto. En el caso del yogurt se puede considerar como características propias del mismo: el color de cada uno de los sabores para llamar la atención de los clientes de cada tienda, los colores de cada sabor son muy llamativos y atraen a los ojos del consumidor. También una de las características del yogurt es el peso en que se vende y el tamaño de sus porciones. Cada combo y cada tamaño de las porciones hacen que sean para 2 o 6 personas. La característica intangible es el precio que se piensa es el mejor del mercado por su calidad. El pan de yuca también cumple con las expectativas de los consumidores satisfaciendo las mismas características que posee el yogurt. El pan posee un color café claro que llama la atención, el tamaño de cada pan de yuca es diseñado para entrar en la palma de la mano y se vende por porciones de 5 a 30 panes. La idea de la internacionalización es llevar estas características de los productos a nuevos mercados internacionales para que puedan impactar de la misma manera que

lo han hecho en el mercado local. En este aspecto la estrategia de estandarización sería la ideal ya que se tiene que mantener la composición del producto en todos los locales fuera del Ecuador.

3.5.2 Posicionamiento basado en beneficios del producto.

El principal beneficio que tiene el yogurt con pan de yuca es el de satisfacer el hambre de sus clientes. El yogurt es muy sano y tiene muchos beneficios como, por ejemplo: Fortalece el sistema de defensas del cuerpo humano, regula la acides del estómago, un vaso de yogurt contiene 8 gramos de proteína que son muy buenos para una dieta diaria, estabiliza la flora intestinal, imposibilita el desarrollo de bacterias dañinas en el intestino, contiene calcio, contiene magnesio, contiene fosforo y contiene minerales indispensables para mantener sanos los huesos. (TVPE, 2017). El pan de yuca no tiene gluten, tiene fibra dietita que ayuda a reducir los niveles de triglicéridos, mejora las respuestas del sistema nervioso y este alimento es ideal para quienes llevan una dieta de reducción de peso ya que estos panes tienen muy poca grasa. La yuca contiene vitamina K que contribuye a la formación de la masa ósea y se utiliza con pacientes con Alzheimer. Es rica en minerales como el Zinc, las cuales aportan energía para las personas que la consumen. Regula la frecuencia cardiaca y la presión arterial. Los beneficios de ambos productos son muchos y esto podría ser de ayuda para el posicionamiento del producto por los beneficios de esta marca. (Diario, 2018).

Estos beneficios son muy buenos para el consumo diario y serían excelentes formas de posicionamiento de la marca en los mercados internacionales. Si los clientes de nuevos mercados conocen los beneficios de los productos que Hacienda Suiza ofrece el posicionamiento es muy seguro.

3.5.3 Posicionamiento frente a la competencia.

La competencia de Hacienda Suiza son los locales que producen y venden productos similares.

En el mercado local Hacienda Suiza está por encima a otras empresas que ofrecen el mismo producto y con un estudio de mercado de los nuevos competidores en el mercado internacional se tendría que hacer lo mismo. La manera de resaltar sobre sus competidores como fue explicada anteriormente es tener el mejor producto disponible, esto generara que el posicionamiento de la

empresa sea más adecuado al momento de ingresar a nuevos mercados internacionales. Hacienda Suiza supera a sus competidores por la calidad del producto que ofrece a sus clientes, de la misma manera el servicio que ofrece esta empresa es excelente frente a su competencia. Hacienda Suiza busca posesionarse en el mercado frente a la competencia simplemente ofreciendo el mejor producto que es pan de yuca con yogurt en un entorno comercial de Perú y Colombia.

3.6 Instrumentos de comunicación.

Los instrumentos de comunicación sirven para hacer llegar un mensaje promocional a los ojos y oídos de los consumidores. Existen varias maneras de hacer conocer un producto, como por ejemplo: documentación promocional, página web, video promocional, publicidad en prensa local, publicidad en radio local, etc. Si se quiere llegar a un cliente aparte de tener un buen producto se debe tener una buena publicidad. Dar a conocer el producto en redes sociales es lo mejor que se puede hacer en la actualidad en cualquier mercado debido a que muchas personas utilizan redes sociales a diario. Dar a conocer los productos y la empresa en un periódico local y radio local es muy buena idea. Se debe dar a conocer el producto para que este tenga aceptación a nivel local y un buen plan de marketing hace mucho más fácil ofrecer un producto que ya es bueno. La comunicación es esencial al momento de ingresar en un nuevo mercado ya que al mismo tiempo que se da a conocer tu producto al público, también se conoce el ámbito en el cual se va a trabajar y esto genera una idea de cómo puede hacerse las cosas con el producto y con la promoción del mismo. La parte más especial después de tener un buen producto es tener una buena comunicación con el cliente. Si se sabe cuál es una de las necesidades del cliente, eso quiere decir que se está comunicando de manera exitosa con el mismo. La creación de una página web o dar a conocer una página web es muy necesario para tener un buen impacto en un nuevo mercado ya que el nivel tecnológico se adapta a las necesidades de los clientes, se puede dar a conocer mucha información, promociones o en la actualidad se puede crear una app que ayude al cliente a solicitar su pedido y dar cupones de descuento a consumidores que sean muy fieles a la marca.

3.7 Conclusiones del capítulo.

En este capítulo se pudo explicar cuáles serán los productos que saldrán al extranjero con este plan de internacionalización, los cuales serían el yogurt con pan de yuca. La idea principal de esta investigación es llevar los productos estrella de la compañía a nuevos consumidores con el plan de internacionalización. El posicionamiento fue explicado para tener en cuenta muchos puntos a consideración en el momento de querer un gran impacto en los mercados internacionales. La principal idea de este capítulo es tener un concepto claro de cómo los productos de Hacienda Suiza Yogurt tendrán un impacto en el mercado internacional. Anteriormente en otros capítulos fue explicado como los productos de Hacienda Suiza llegaron a tener ciertos sabores o formas de una manera física, es decir se explicó un poco los ingredientes de preparación y la elaboración del mismo. En este capítulo lo que principalmente se quiere tener en cuenta es la imagen promocional del producto. El yogurt y pan de yuca son los productos que tienen la mayor acogida dentro de esta empresa y la manera más adecuada de hacer saber esto al público que no ha probado estos deliciosos productos es primero con un mensaje promocional en las principales fuentes de información de las personas hoy en día, como lo son las redes sociales, radio o medios de comunicación que se vean en la televisión. La idea principal de este capítulo es tener en cuenta la oferta internacional del producto y que tenga un impacto mucha más grande del que ya tuvo dentro de Cuenca-Ecuador. Los mensajes promocionales son una de las principales estrategias en el momento de implantar en la mente del consumidor que el producto de Hacienda Suiza Yogurt es el mejor de todos.

Capítulo 4: Plan Económico y procesos de exportación del producto.

4.1 Introducción.

En este capítulo se explicará cómo será el plan económico que se tendrá en consideración al momento de cada inversión fuera del país. El plan económico de una empresa cuenta con toda la información económica de la misma que se puede utilizar para tomar las mejores decisiones fuera del territorio ecuatoriano, se tomara en cuenta la inversión necesaria para que el plan de internacionalización sea todo un éxito. También se tendrá en consideración las fuentes de ingreso que tenga la empresa y como se planea utilizar la ganancia en los mercados internacionales. Tener en cuenta cual es la cantidad de dinero necesario para que un proyecto como el plan de internacionalización pueda funcionar es lo más importante para que se pueda hacer todo lo necesario para que el plan sea exitoso fuera del Ecuador. El plan económico ayuda a realizar todas las acciones posibles dentro del presupuesto necesario. La mejor manera para llevar a cabo algo es plantearlo previamente colocando todas las posibles soluciones y problemas que esa idea pueda generar en el futuro, es así que el plan económico tiene el objetivo de considerar todos los gastos que se puedan tener dentro del plan de internacionalización. Haciendo esto se puede saber cuánto dinero se necesita invertir dentro de la empresa para que el proyecto pueda salir a flote. Cada decisión que se pueda tomar dentro del plan de internacionalización que involucre dinero es muy importante ya que se utiliza recursos monetarios los cuales no se pueden recuperar si algo sale mal, es por esa razón que se debe tener en consideración todas las opciones económicas que el plan pueda presentar en un futuro cercano o lejano. El éxito de un plan de internacionalización debe hacerse en relación con los objetivos económicos que serán explicados dentro de este capítulo, los más utilizados serán los objetivos de ventas. El plan económico que se plantee tendrá un periodo de tiempo que se escogerá al final del capítulo, entre los periodos de tiempo que se tiene en consideración son tres meses, seis meses y un año.

4.2 Plan Económico.

Un plan económico también es algo esencial que se debe tener en cuenta al momento de la planificación de un proyecto de internacionalización. El plan económico es todo el dinero que se piensa invertir dentro de la empresa para llevar a cabo el plan final de internacionalización. Al principio la compañía tuvo una inversión considerable para lograr tener todo lo que tiene en la actualidad, de igual manera si se quiere salir a otros países a comercializar estos productos se debe tener un plan económico. El plan económico es el medio financiero con el cual se piensa a llevar a cabo todo el plan de internacionalización. Si la inversión inicial fue de 40 mil dólares un ejemplo de gasto económico para la internacionalización puede ser el doble de la inversión inicial para planificar todo de la mejor manera. Cuando se tenga un plan económico se debe cumplir con ciertos objetivos o metas que vuelvan un poco competitivo el trabajo que se realiza. En el caso de esta empresa los objetivos planteados son los siguientes: Delimitación Geográfica donde se piensa trabajar, el volumen de ventas que se planea en las dos ciudades de los países escogidos y el tiempo en el cual se piensa efectuar el plan. La idea principal de dicho plan es de llevar los productos de Hacienda Suiza Yogurt al extranjero es tener la ganancia deseada vendiendo los productos estrella, en este caso el pan de yuca con yogurt.

4.3 Objetivos de Venta De Hacienda Suiza.

El primer objetivo de ventas que se tiene es delimitar muy bien el lugar donde se planea vender y estas son las ciudades de Lima-Perú y de Bogotá-Colombia. Después de la selección de los países se debe tener claro cuánto es el objetivo de ventas que se piensa tener. Para tener claro un objetivo de ventas se desarrolló a continuación el siguiente cuadro.

Tabla 10*Valores de Venta*

Mercados	Año 1	Año 2	Año 3
Lima	\$ 121,068.00	\$ 242,136.00	\$ 484,272.00
Bogotá	\$ 121,068.00	\$ 242,136.00	\$ 484,272.00
Cuenca	\$ 403,560.00	\$ 403,560.00	\$ 403,560.00

Desarrollado por Pedro Neira.

Fuente: Hacienda Suiza. (Hacienda Suiza, 2020)

Como se puede observar en el cuadro anterior estos pueden ser los números de ventas iniciales que se puede tener en un futuro con la internacionalización de la compañía. El número que tiene Cuenca es el volumen de ventas en dólares que tiene en la actualidad en la ciudad. Para tener una idea del posible volumen de ventas o un estimado aproximado se puede iniciar comparándolo con el valor que tenía las ventas en el año en el que se empezó el plan 2018. En el primer año se espera que el volumen de ventas pueda ser un aproximado del 30 % del valor inicial con el cual se está comparando, esto se debe a que la empresa desea en el primer año que su negocio se consolide dentro del mercado de Lima y Bogotá respectivamente. El valor de Lima-Perú que se estima obtener es de 121 mil dólares que en moneda local sería 401.720 soles peruanos, a un valor de 3,32 soles por 1 dólar. En el caso de Bogotá se espera que también tenga un valor de ventas de 121 mil dólares que en moneda local sería de 375 millones de pesos colombianos, a un valor de 3103 pesos por 1 dólar. Se espera que el valor de ese año crezca para el siguiente ya que la ganancia que se obtendrá en ese año se reinvertirá para consolidar en todos los campos estratégicos de la empresa en los nuevos mercados internacionales. La economía de los países también es un punto importante que se debe tener muy en cuenta ya que cualquier situación económica que pase dentro de cada uno de ellos afecta el valor de la moneda comparada con el dólar estadounidense.

En el segundo año se espera que la ganancia anual sea de un 60% en relación al año base en la ciudad de Cuenca. En este año se estima que la ganancia sea de 242 mil dólares, lo cual representa un incremento significativo es decir casi el doble de lo que fue el primer año. En el caso de Perú la ganancia que se espera es de 242mil dólares que en moneda local es 803.440 soles peruanos, a un valor de 3.32 soles por dólar. En Colombia se estima que también la venta sea de 242 mil dólares que en moneda local sería un aproximado de 750 millones de pesos colombianos. Como se puede notar el crecimiento que se espera en este año comparado al anterior es del doble y que logre tener un valor acercado al 60 % del valor que se vende anualmente en la ciudad de Cuenca.

En el tercer año se espera que el valor sobrepase al monto inicial que se vende anualmente en la ciudad de Cuenca y que sea más del 100%. En el caso de Perú y Colombia se espera que las ventas sean mayores al valor inicial y que cada año crezca. Estos valores son estimados comerciales los cuales se espera conseguir si el plan de internacionalización se pone en marcha entre los años 2019 y 2020.

4.4 Plan Económico Internacional.

El plan económico internacional es la idea principal que se debe tener para realizar las acciones en mercados internacionales con el conocimiento necesario a nivel económico de los mismos, lo que se tiene que saber en cada uno de estos mercados sería cuánto dinero se planea invertir y para eso Olegario Llamazares recomienda hacer lo siguiente:

“Saber cuáles serán los gastos de la estructura de un local comercial en los mercados objetivos sería lo ideal, después de esto lo que se tiene que saber es cuánto podría ser el sueldo básico de las personas con las cuales se va a trabajar en Lima/ Perú y en Bogotá/ Colombia. Conocer el costo de los equipos y el material necesario será de suma importancia también, equipos y material necesario para establecer una comunicación ideal entre los proveedores y la empresa”
(Llamazares, 2014).

Conocer el panorama internacional es la mejor idea que Hacienda Suiza pueda tener antes de considerar cualquier decisión económica fuera del Ecuador, cada país tiene diferente moneda y diferentes aspectos socioeconómicos que puedan ser de gran relevancia al momento de la toma de decisiones para la internacionalización de Hacienda Suiza.

Una de las mejores opciones que Hacienda Suiza tiene y que puede llegar a ser una gran ventaja en los mercados internacionales son los productos que la compañía produce, el pan de yuca con yogurt.

Los puntos a tratar a continuación serán los más importantes para el panorama económico internacional de la empresa y estos serán los siguientes:

1. Dentro de los principales gastos tenemos:
 - a. Sueldos y costos sociales del personal.
 - b. Equipo y materiales.
 - c. Asesores comerciales.
2. Dentro de otros gastos tenemos.
 - a. Viajes comerciales.
 - b. Comisiones.
 - c. Gastos de comunicación (Promoción y Publicidad).

Después de tener todos los valores previamente dichos de los puntos más importantes se tendrá en cuenta un saldo de exportación, que es un valor aproximado a lo que se tendrá que gastar en los países del extranjero. El valor total de la suma de cada uno de las opciones explicadas en la lista anterior nos demostrara cuanto será el valor monetario para invertir en ciertas cosas que harán que la empresa pueda desempeñar la comercialización de yogurt y pan de yuca en los mercados objetivos explicados previamente en este trabajo. Cada una de las opciones dentro de esta lista forma parte de los locales que funcionan dentro de la ciudad de Cuenca. La mayoría de materiales utilizados dentro de la empresa están desde el inicio de la misma

4.4.1 Principales gastos en el extranjero.

Los gastos de estructura en el extranjero corresponderán al dinero que será asignado a los gastos de: sueldos y costos sociales del personal, equipo y materiales necesarios dentro del local o en la logística, asesores comerciales y por ultimo a otros gastos que pueda tener en la estructura.

Todos estos gastos serán hechos de acuerdo a valores actuales de cada una de las ciudades con las cuales se planea trabajar en el futuro después de la finalización del plan de internacionalización. Es así que los valores presentados a continuación primero serán calculados con la moneda oficial de los dos países (Sol/ Perú y el peso colombiano) y después serán llevados a dólares que es la moneda del Ecuador. Los gastos presentados a continuación serán hechos si la empresa Hacienda Suiza Yogurt decide poner un local comercial físico dentro de las ciudades de los mercados seleccionados. El plan de internacionalización tiene dos aspectos con los cuales se desea trabajar para la empresa, los cuales son: la exportación del producto hecho en el Ecuador a los mercados seleccionados y la segunda opción son los locales físicos dentro del entorno comercial de las ciudades dentro de los países seleccionados.

4.4.1.1 Sueldos y costos sociales del personal.

El sueldo es el valor monetario por el cual los empleados trabajan dentro de una empresa, este valor monetario generalmente es pagado mensualmente a cada trabajador de la empresa para remunerar un trabajo. Para hablar de sueldos primero se tiene que plantear cuanto es el sueldo básico que se paga a los trabajadores en estos países. En el país de Perú el sueldo básico según un diario reconocido del Perú que se llama “Gestión El Diario de Economía y Negocios” publica que los valores de los salarios básicos de Perú y Colombia son los siguientes:” En Perú el pago mínimo es de 930 soles (unos 281 dólares americanos) y no ha sufrido ninguna modificación desde marzo de 2018, cuando se elevó 24 soles. En Colombia se incrementó en diciembre un 6% y se fijó en 877803 pesos colombianos mensuales (unos 269 dólares americanos)” (Gestión, 2020).

Es así que se puede saber que los salarios mínimos son 930 soles en Perú y 877803 pesos colombianos. La mayoría de locales en Cuenca tiene 2 a 3 empleados trabajando en cada local de Hacienda Suiza dentro de la ciudad y si se planea en un futuro seguir el mismo esquema de

empleados se podría decir que se tendría que pagar de 1860 a 2790 soles en la ciudad de Lima-Perú y se tendría que pagar un total de 1755606 a 263309 pesos colombianos en Bogotá-Colombia. El valor de cambio de las monedas siempre varia todos los días así que un valor aproximado de pago en dólares estadounidenses seria de 562 a 843 dólares americanos en Lima-Perú, y el valor en Bogotá-Colombia seria de 538 a 807 dólares americanos.

Los saldos previamente planteados variarían dependiendo del entorno comercial y socioeconómico de los países, con los mismos valores planteados se podrá tener una idea de los costos que se tendrá en un futuro con el personal de cada país. Así mismo estos valores sirven para conocer el saldo conjunto de exportación como fue previamente explicado.

4.4.1.2 Equipos y materiales.

El equipo necesario para Hacienda Suiza en el extranjero serán las herramientas físicas con las cuales se pueda llevar a cabo un determinado trabajo. La mayoría de los equipos necesarios para que un local pueda ser totalmente funcional en la ciudad de Cuenca son los siguientes: Una computadora, refrigeradoras para el yogurt y el pan de yuca, un horno para calentar los panes de yuca, una batidora para preparar el yogurt, fundas de diferentes tamaños para los panes de yuca, vasos de diferentes tamaños amigables con el ambiente para la entrega del yogurt, congeladores para tener el pan de yuca y el yogurt congelado para que siempre este fresco para los clientes, una caja registradora que esté conectada a la computadora, sillas, mesas, etc. El valor de una computadora en el mercado local es de 300 a 500 dólares americanos, el precio de un congelador en la ciudad de Cuenca en un local comercial de la ciudad es de 315 dólares, el precio de un refrigerador esta entre 200 a 300 dólares, el precio de un horno especial para calentar los panes de yuca ronda de entre los 100 a 200 dólares, el costo de las fundas y vasos dependería de un proveedor que se pueda encontrar con el mejor precio del mercado en Lima-Perú y Bogotá-Colombia. En el listado que fue previamente explicado se puede ver la mayoría de materiales con los cuales un local trabaja normalmente, todo el listado no incluye los productos que se van a comercializar. También se tiene que tener en cuenta la renta que se puede pagar de un local comercial dentro de un centro comercial. Con un poco de investigación de mercado se decidirá en un futuro cual es la mejor opción para que la empresa pueda iniciar en cada uno de esos países, el valor de la renta será diferente dependiendo del lugar y la zona comercial en la cual se ubique un

local comercial de Hacienda Suiza Yogurt. Estos son los materiales necesarios para que cada uno de los locales funcionen en la ciudad de Cuenca y se espera que los mismos equipos y materiales puedan ser utilizados en el extranjero.

4.4.1.3 Asesores comerciales.

Los asesores externos y los asesores comerciales nos ayudarán en el extranjero a conocer mejor los puntos más importantes o los pasos claves a seguir para que la internacionalización de los productos de Hacienda Suiza pueda ser exitosa.

Los asesores externos apoyan en la definición y selección de los objetivos empresariales de la empresa, los mismos ya fueron definidos pero una visión exterior de la empresa ayudaría mucho para tener otro tipo de visión u otro tipo de ideas. Los asesores comerciales son personas con experiencia en el campo de trabajo que se encuentren y estos pueden contribuir en la elaboración de objetivos para que la empresa pueda tener un concepto claro de qué hacer en el extranjero, estos asesores comerciales son ideales para la comunicación de cliente final con el vendedor de dichos productos, en este caso sería Hacienda Suiza yogurt. Acorde a la página web Pymerang, la cual es una plataforma virtual especializada en coaching y capacitación de negocios para desarrollar emprendedores, expresa que un asesor comercial es:

“El asesor comercial sirve de enlace entre el cliente y la empresa. En sus negociaciones con el cliente, un buen asesor comercial debe informar veraz y oportunamente lo siguiente: las características del producto o servicio, los beneficios que dichas características puedan reportar al cliente, las condiciones de venta, las condiciones de pago de dicho producto o servicio, etc.” (Pymerang, 2018)

Un asesor comercial en el extranjero es como el agente comercial que fue explicado previamente en este trabajo en la forma de entrada del producto a los nuevos mercados internacionales, el mismo es la cara de la compañía lo cual genera que los clientes puedan conocer un poco de la compañía con la presencia de este intermediario de negociación. Una de las características esenciales del asesor comercial es la recopilación de información que pueda aportar a la empresa, este conocimiento es de como impactar a gran escala los nuevos mercados con los cuales se planea

trabajar. Los asesores comerciales en el mercado internacional obtienen una ganancia del 3.5% al 5 % de las ventas por encima de cierto valor determinado previamente por la empresa.

4.4.2 Ventas Exteriores.

Tabla 11

Valores de Venta

Lima y Bogotá	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas exteriores	\$ 121,068.00	\$ 242,136.00	\$ 484,272.00
Ganancia Anual	\$ 32,668.00	\$ 153,736.00	\$ 395,872.00
Gastos de Estructura	\$ 15,000.00	0	0

Desarrollado por Pedro José Neira

Fuente: Hacienda Suiza. (Hacienda Suiza, 2020).

Como se puede ver en el cuadro el plan económico que se planea tener es el siguiente. Los valores anuales ya fueron explicados. El margen bruto es en base a las ventas exteriores menos el costo de producción y un estimado de costo de transporte a los nuevos destinos internacionales. El valor de producción de los productos de Hacienda Suiza yogurt es de 88400 mil dólares. Para tener una idea de la ganancia anual, de las ventas exteriores se reduce el valor de producción anual y el costo de transporte entre otros. Esto nos da un valor en el primer año de 32 mil dólares de ganancia. Los gastos de estructura del primer año se estiman que puedan ser de 15 mil dólares lo cual nos genera una ganancia total de 17 mil dólares el primer año y esto puede ser un poco desalentador, pero se espera que el siguiente año genere una ganancia mucho mejor que la anterior. El segundo año nos presenta una ganancia ya de 153 mil dólares lo cual es mucho mayor al primer año ya que la experiencia que se obtuvo el primer año sirvió para que el segundo fuera todo un éxito. El costo de producción es reducido de igual manera del valor del segundo año y se espera que en los años posteriores la ganancia sea más elevada. Cada año se espera que la venta se aumente por la posición

que la marca pueda tener en cada uno de los mercados locales con los cuales se piensa trabajar, esto generara más ganancias y hará que la compañía cumpla con su meta de internacionalización. Los valores generados son aproximados a los que se espera ganar en la vida real. Si la inversión inicial en Cuenca-Ecuador fue de 40 mil dólares se espera que para la internacionalización este valor sea similar o un poco más elevado. Ya se posee todas las herramientas necesarias para la producción como fue explicado en el trabajo, con este plan se espera se puede obtener los resultados deseados a nivel internacional.

4.5 Financiamiento.

El financiamiento es el dinero que se puede utilizar para una empresa para iniciar un proyecto. En este caso el financiamiento necesario seria para todo lo referente a la internacionalización de la empresa Hacienda Suiza. Existen muchas maneras para obtener un financiamiento adecuado dentro de nuestro país, por ejemplo uno de los más utilizados es el préstamo bancario. Hacienda Suiza como fue explicado anteriormente posee el capital necesario para empezar el plan de internacionalización. Después de que recupero su capital inicial de inversión cuando la empresa fue creada el dinero recolectado solo fue ganancia para sus creadores. Un emprendimiento empresarial como la internacionalización de una empresa al exportar productos hechos en el Ecuador puede ser una idea que genere mucho dinero, pero primero para esto se debe tener un método de financiamiento ideal para llevar a cabo todas las ideas previamente planteadas en este trabajo, como los gastos que tendrá la compañía en el momento que este desempeñando sus funciones en el extranjero. Según el banco BBVA existen diferentes maneras de financiar un negocio y las mejores opciones serian:

1. Pedir un crédito al banco.
 - a. Pedir un crédito o un préstamo a un banco nacional sería una de las mejores ideas para conseguir el dinero que se necesitase en un futuro para el plan de internacionalización, la tasa de interés anual que cobran la mayoría de bancos en el Ecuador es del 16% del valor final. (Pichincha, 2020)
2. Business Angels.

- a. Los Business Angels son inversores privados con capacidad de inversión y poseen conocimiento sobre el mundo comercial, impulsan el desarrollo de proyectos empresariales con alto potencial de crecimiento aportando con el capital necesario. (BBVA, 2019).
3. Pedir dinero a familiares o amigos.
 - a. Esta opción, conocida en inglés como ‘family, friends and fools’, a pesar de no ser la más utilizada, es una forma de conseguir financiación sin tener que acudir a fondos privados. Una de las ventajas que aporta es la rapidez con la que se obtiene la financiación, y, además, no requiere garantías. Sin embargo, si el proyecto no funciona, se pone en riesgo la imagen personal de los emprendedores. (BBVA, 2019).

Estas serían las mejores opciones para conseguir dinero para la inversión de el plan de internacionalización en el caso de que se tenga que inyectar más dinero para este proyecto.

4.6 Exportación de los productos de Hacienda Suiza.

El plan de internacionalización se diseñó de la mejor manera para analizar la posibilidad de la exportación de los productos de Hacienda Suiza yogurt a mercados internacionales, la idea principal de este trabajo es llevar estos productos a nuevos mercados y sacar ganancia del proceso. Los procesos de exportación dentro del Ecuador siguen un orden para salir del territorio ecuatoriano y ser comercializado en otros mercados. La exportación es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o una zona especial de desarrollo económico con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente. (Aduanas, 2020)

Para exportar los productos que Hacienda Suiza hace es necesario conocer cuáles son los pasos a seguir para hacer el trámite de exportación y estos son: Conseguir el registró de exportador y el proceso de exportación.

4.6.1 Registro de Exportador.

Para ser un exportador según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (Servicio Nacional Aduana Del Ecuador, 2020) se debe seguir las siguientes instrucciones:

Una vez gestionado el RUC (Registro Único de Contribuyentes) que es un documento que identifica e individualiza a los contribuyentes, personas físicas o jurídicas, para fines tributarios. Se tiene que seguir los siguientes pasos para el registro del exportador:

Paso número uno es adquirir el certificado digital para la firma electrónica y autenticación otorgada por las siguientes entidades en el Ecuador las cuales son: El Banco Central del Ecuador y Security Data. Estas dos entidades ayudan a la empresa a tener la firma electrónica la cual sirve como una firma real en el mundo digital. Cada una de estas páginas da al usuario una guía de como adquirir una firma electrónica. Si la persona es natural debe cumplir con las siguientes características:

1. Ser persona física y mayor de edad.
2. Copia a color de la cedula o pasaporte.
3. RUC.

Estos son los pasos necesarios que establece el servicio nacional de aduanas a los posibles exportadores, los cuales son reflejados a través de su página web. (Security Data, 2020).

Después de realizar este procedimiento el segundo paso a seguir es registrarse en la página de Ecuapass.

Ecuapass es el sistema con el cual el Servicio Nacional de Aduana facilita los procesos de comercio exterior, refuerza y asegura el control aduanero de nuestro país ahorrando tiempo en los trámites de importación y exportación.

Aquí se podrá:

1. Actualizar base de datos.
2. Crear usuario y contraseña.

3. Aceptar las políticas de uso.
4. Registrar firma electrónica.

4.6.2 Proceso de Exportación.

Este es el procedimiento que la página web del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador recomienda seguir para exportar un producto a nuevos mercados internacionales. El proceso indica paso por paso que se puede hacer para tener éxito en la exportación de un producto al extranjero.

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

1. Del exportador o declarante.
2. Descripción de mercancía por ítem de factura.
3. Datos del consignaste.
4. Destino de la carga.
5. Cantidades.
6. Peso; y demás datos relativos a la mercancía.
7. Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:
 - a. Factura comercial original.
 - b. Autorizaciones previas.
 - c. Certificado de Origen electrónico.

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación. (Servicio Nacional de Aduanas, 2020).

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

1. Aforo Automático.
2. Aforo Documental.
3. Aforo Físico Intrusivo.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Es preciso indicar que, en caso de existir una observación al trámite, será registrada mediante el esquema de notificación electrónico. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito en el punto anterior y adicionalmente se realiza una inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE. (Servicio Nacional de Aduanas, 2020).

4.7 Flujo del proyecto de TIR Y VAN.

El cálculo de VAN (Valor Actual Neto) y del TIR (Tasa Interna de Retorno), son herramientas financieras que ayudan a un emprendimiento, en este caso la internacionalización de los productos de Hacienda Suiza, para conocer o evaluar la rentabilidad del mismo, es decir conocer si el proyecto puede ser viable o no. Al momento de calcular el VAN si el valor obtenido después de la operación de cálculo es igual o mayor a la inversión inicial quiere decir que el proyecto es viable o rentable, el TIR representa el porcentaje de ganancia o pérdida que se tendrá al realizar una

inversión en un proyecto naciente. El cálculo del valor actual neto se lo llevara de la siguiente manera:

1. El VAN es: “El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión” (Economipedia, 2020)
2. La fórmula de VAN es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

I_0 : Inversión Inicial.

F : Son los flujos de dinero de cada periodo, esto se obtiene restando Ingresos de Egresos de cada año.

N : El número de periodos

K : Es el tipo de interés exigido a la inversión.

3. El VAN sirve para generar dos tipos de decisiones: en primer lugar, ver si las inversiones son efectuables y, en segundo lugar, ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos. Los criterios de decisión van a ser los siguientes:
 - a. $VAN > 0$: El valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.
 - b. $VAN = 0$: El proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.
 - c. $VAN < 0$: El proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.
4. Primero se calculará el valor actual neto de la venta de los panes de yuca y luego del yogurt basándonos en datos e inversiones que la empresa utilizo en la ciudad de Cuenca. Para cada uno de los locales de Cuenca la inversión inicial fue de cuarenta mil dólares americanos, eso quiere decir que se invirtió en los locales de la empresa Hacienda Suiza un total de doscientos cuarenta mil dólares americanos (\$240000) ya que dentro de la ciudad existen 6 tiendas disponibles.

Con este valor inicial se puede calcular el VAN de los panes de yuca de la siguiente manera:

Tabla 12

Valores de Venta pan de yuca.

VALOR PAN	\$	DIA	MES	AÑO	COSTO	\$	DIA	MES	AÑO
	0.40					0.05			
PRODUCCION D/1	2000	\$ 800	\$ 24,000	\$ 288,000	PRODUCCION D/1	2000	\$ 100	\$ 3,000	\$ 36,000
PRODUCCION D/2	2500	\$ 1,000	\$ 30,000	\$ 360,000	PRODUCCION D/2	2500	\$ 125	\$ 3,750	\$ 45,000
PRODUCCION D/3	3000	\$ 1,200	\$ 36,000	\$ 432,000	PRODUCCION D/3	3000	\$ 150	\$ 4,500	\$ 54,000
PRODUCCION D/4	3500	\$ 1,400	\$ 42,000	\$ 504,000	PRODUCCION D/4	3500	\$ 175	\$ 5,250	\$ 63,000
PRODUCCION D/5	4000	\$ 1,800	\$ 54,000	\$ 648,000	PRODUCCION D/5	4000	\$ 200	\$ 6,000	\$ 72,000

Elaborado por: Pedro José Neira

Fuente: (Hacienda Suiza, 2020).

Tabla 13*VAN (Valor Actual Neto de Panes de Yuca).*

Inversión Inicial		\$ 40,000.00			
Flujo de Ingresos		Flujo de Egresos		Flujo de Efectivo Neto	
AÑO	VALOR	AÑO	VALOR	AÑO	VALOR
1	\$ 288,000.00	1	\$ 36,000.00	1	\$ 252,000.00
2	\$ 360,000.00	2	\$ 45,000.00	2	\$ 315,000.00
3	\$ 432,000.00	3	\$ 54,000.00	3	\$ 378,000.00
4	\$ 504,000.00	4	\$ 63,000.00	4	\$ 441,000.00
5	\$ 576,000.00	5	\$ 72,000.00	5	\$ 504,000.00
VAN	\$1,347,571.76	1 LOCAL			
VAN	\$1,147,571.76	6 LOCALES			

Elaborado por: Pedro José Neira

Fuente: (Hacienda Suiza, 2020).

Para calcular el VAN se incrementó la elaboración y venta diaria de los panes de yuca que tendrán en un futuro en los locales comerciales que se logren situar en el extranjero, el primero año se intentara vender 2000 panes diarios como en la ciudad de Cuenca, en el segundo año se intentara vender 2500 panes diarios, en el tercero se intentara vender 3000 panes diarios, en el cuarto se intentara vender 3500 panes diarios y en el quinto año se intentara vender 4000 panes diarios. Con esos valores demostrados en la fórmula de VAN se puede ver que el valor es mucho mayor al de

la inversión inicial y eso significa que el proyecto puede ser muy rentable en el futuro. Los valores presentados solo son precios de comercialización y costo del producto pan de yuca.

Tabla 14

Valores de Venta Yogurt.

VALOR YOGURT	\$	DIA	MES	AÑO	COSTO	\$	DIA	MES	AÑO
	5.40					1.25			
PRODUCCION D/1	60	\$ 324	\$ 9,720	\$ 116,640	PRODUCCION D/1	60	\$ 75	\$ 2,250	\$ 27,000
PRODUCCION D/2	65	\$ 351	\$ 10,530	\$ 126,360	PRODUCCION D/2	65	\$ 81	\$ 2,438	\$ 29,250
PRODUCCION D/3	70	\$ 378	\$ 11,340	\$ 136,080	PRODUCCION D/3	70	\$ 88	\$ 2,625	\$ 31,500
PRODUCCION D/4	75	\$ 405	\$ 12,150	\$ 145,800	PRODUCCION D/4	75	\$ 94	\$ 2,813	\$ 33,750
PRODUCCION D/5	80	\$ 432	\$ 12,960	\$ 155,520	PRODUCCION D/5	80	\$ 100	\$ 3,000	\$ 36,000

Elaborado por: Pedro José Neira

Fuente: (Hacienda Suiza, 2020)

Los valores que son planteados dentro de este ejercicio son las cantidades que se desean vender en los años posteriores al primer año para así generar ganancia dentro y fuera del país. Actualmente Hacienda Suiza vende 60 litro de yogurt diarios en todos sus locales dentro de la ciudad de Cuenca y esto es bueno para la empresa ya que sigue consolidada dentro del mercado cuencano. Si en un futuro se efectuará el plan de internacionalización se podría plantar la idea de aumentar la venta diaria periódicamente para así generar más ganancia en los mercados extranjeros. Es así como se plantea la idea de aumentar la venta de 5 litros anuales para generar más ganancia.

Tabla 15

VAN (Valor actual neto de la venta de yogurt).

Inversion Inicial	\$ 40,000.00				
Flujo de Ingresos		Flujo de Egresos		Flujo de Efectivo Neto	
AÑO	VALOR	AÑO	VALOR	AÑO	VALOR
1	\$ 116,640.00	1	\$ 27,000.00	1	\$ 89,640.00
2	\$ 126,360.00	2	\$ 29,250.00	2	\$ 97,110.00
3	\$ 136,080.00	3	\$ 31,500.00	3	\$ 104,580.00
4	\$ 145,800.00	4	\$ 33,750.00	4	\$ 112,050.00
5	\$ 155,520.00	5	\$ 36,000.00	5	\$ 119,520.00
VAN	\$351,063.78	1 LOCAL			
VAN	\$151,063.78	6 LOCALES			

Elaborado por: Pedro José Neira

Fuente: (Hacienda Suiza, 2020)

Como se puede notar en los cuadros con los resultados del VAN de ambos productos se tiene claro que la ganancia es mucho más alta que la inversión inicial, cabe recalcar que la inversión inicial que se tuvo al principio de Hacienda Suiza fue para el local completo y la venta de todos los productos que Hacienda Suiza produce.

4.8 Conclusiones del capítulo.

En este capítulo se explicó que es posible conseguir buenas fuentes de inversión para que el plan de internacionalización sea todo un éxito, se explicó que con el dinero adecuado se puede lograr cumplir todos los objetivos previamente planteados. La empresa Hacienda Suiza posee el dinero suficiente para la internacionalización, pero si en algún momento del proyecto se necesita una inyección monetaria se tiene el plan ideal para eso. También se puede llegar a la conclusión que los datos para exportar son de gran ayuda para conocer cuáles son las maneras de enviar los deliciosos productos de Hacienda Suiza al extranjero. Los puntos más importantes de este trabajo es como lograr la exportación de los productos de esta empresa y gracias a este capítulo eso es posible.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones.

Después de toda la investigación realizada y todo lo explicado se puede llegar a la clara conclusión de que la empresa Hacienda Suiza si puede llegar a tener y hacer un plan de internacionalización exitoso. La empresa ha crecido increíblemente desde el día uno y ha demostrado que puede superarse todos los días que está dentro de la competencia local. Desde sus inicios cuando fue Yogurt Persa los dueños han demostrado a sus consumidores que ellos están listos para tomar cualquier decisión que logre que la empresa llegue a la cima, han innovado sus productos para volver al yogurt y pan de yuca el más cotizado por sus consumidores al momento de consumir algo delicioso.

La empresa ha llegado a tener un buen nombre dentro del mercado cuencano ya que su servicio y producto es uno de los mejores. Desde sus inicios, al momento de la creación de esta compañía la meta principal de sus dueños era llevar Hacienda Suiza a la cima y lo lograron porque la empresa cuenta con más de seis locales comerciales que venden cantidades muy alta de productos todos los días. Las decisiones tomadas dentro de la empresa han sido las mejores debido a que se ha logrado plasmar más de lo que hubieran deseado en el mercado cuencano, al principio solo desearon tener un local que pudiera vender yogurt y pan de yuca en el Mall del Rio para tener un negocio propio del cual pudieran conseguir sus frutos, después de muchos años de arduo trabajo lograron ampliar su negocio en la ciudad de Cuenca abriendo más locales para ofrecer sus productos en diferentes zonas de la ciudad. La clara conclusión que se puede llegar a tener con esta investigación es que la empresa y sus dueños tienen todas las capacidades intelectuales y económicas para lograr que el plan de internacionalización sea todo un éxito. La idea de llevar sus productos a mercados internacionales ha estado en la mente de sus dueños por mucho tiempo y ahora que están muy consolidados en el mercado local es el mejor momento para expandir su negocio a nuevos horizontes. Toda la experiencia y sabiduría que tienen sus dueños es una gran herramienta para que este plan tenga éxito. Principalmente la integridad y la humildad que han tenido desde el día uno que el primer local abrió hizo también que tuvieran mucho éxito en Cuenca, pues nunca buscaron llegar a la cima, fueron humildes y esto hizo que tuvieran la oportunidad de que sus negocios florecieran. Los productos de Hacienda Suiza están listos para que nuevos consumidores

en otros países los tengan en sus manos. Como conclusión final se puede decir que el plan de internacionalización cuando se lleve a cabo va a ser todo un éxito y va a ser un orgullo para los dueños de Hacienda Suiza Yogurt: Hugo Vanegas y Piedad Pesantez.

5.2 Recomendaciones.

Se recomienda:

- Que desde el primer día que se inicie este plan de internacionalización se trabaje arduamente para que el mismo pueda tener mucho éxito en Colombia y Perú.
- Que las decisiones tomadas sean muy claras entre sus miembros y que todas las ediciones tomadas lleven al mejor desempeño de la empresa dentro y fuera del país.
- Tener siempre las cuentas muy claras entre los miembros de la compañía.
- Se recomienda principalmente mucha paciencia al momento de llevar a cabo el plan para que el mismo pueda tener mucho éxito.

Bibliografía

- Aduanas, S. N. (1 de Enero de 2020). *Servicio Nacional de Aduanas*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduanas: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- BBVA, B. (15 de Febrero de 2019). *Banco BBVA*. Obtenido de Banco BBVA: <https://www.bbva.com/es/estas-son-las-tendencias-que-marcaran-el-paso-del-emprendimiento-social-en-2019/>
- Cuenca, E. Y. (1 de Junio de 2020). *El Yogur Cuenca*. Obtenido de El Yogur Cuenca: www.elyogur.com
- Cuenca/Turismo, A. d. (10 de Enero de 2017). *Alcaldia de Cuenca/Turismo*. Obtenido de Alcaldia de Cuenca/Turismo: <http://cuencaecuador.com.ec/>
- Data, S. (1 de Enero de 2020). *Security Data*. Obtenido de Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/firma-electronica-en-ecuador/>
- Design, F. (1 de Enero de 2019). *Food Design Latinoamerica*. Obtenido de Food Design Latinoamerica: <https://www.lafooddesign.org/>
- Diario, O. (17 de Julio de 2018). *OK Diario*. Obtenido de OK Diario: <https://okdiario.com/salud/descubre-beneficios-que-nos-aporta-yuca-2889653>
- Ecuador, S. N. (1 de Enero de 2020). *Servicio Nacional Aduana Del Ecuador*. Obtenido de Servicio Nacional Aduana Del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- EEE. (20 de Julio de 2016). *Escuela de Estrategia Empresarial*. Obtenido de Escuela de Estrategia Empresarial: <https://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- Empresarial, E. d. (10 de Noviembre de 2016). *Escuela de Estrategia Empresarial*. Obtenido de Escuela de Estrategia Empresarial: <https://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- Europea, U. (1 de Enero de 2019). *Union Europea*. Obtenido de Union Europea: https://europa.eu/european-union/index_es

- García, D. (9 de Marzo de 2017). *EALDE Business School*. Obtenido de EALDE Business School: <https://www.ealde.es/motivos-internacionalizacion-empresa/>
- Gestión, E. y. (05 de Enero de 2020). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/cuanto-es-el-salario-minimo-en-los-paises-de-america-peru-soles-venezuela-bolivares-estados-unidos-dolares-argentina-colombia-mexico-pesos-fotos-nndc-noticia/#:~:text=En%20Per%C3%BA%20el%20pago%20m%C3%ADnimo%20es%20de%20S%2F%20>
- Inversiones, M. d. (1 de Junio de 2018). *Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones: <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-peru-firmaron-convenio-para-facilitar-el-comercio-bilateral/>
- Inversiones, M. d. (3 de Enero de 2019). *Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones: <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>
- L.A Guerras Martín, J.E Navas López. (2012). *La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters Civitas.
- Llamazares, O. (2014). *Plan de Internacionalización para empresas*. Global Marketing Strategies.
- Mercosur. (1 de Enero de 2019). *Mercosur*. Obtenido de Mercosur: <https://www.mercosur.int>
- Mondragón, V. M. (18 de Julio de 2018). *Diario del Exportador*. Obtenido de Diario del Exportador: <https://www.diariodelexportador.com/2018/07/estrategias-de-crecimiento.html>
- Mundial, B. (15 de Abril de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/>
- Naturissimo. (1 de Enero de 2019). *Naturissimo*. Obtenido de Naturissimo: <http://naturissimo.com/>
- Persa, Y. (1 de Enero de 2019). *Yogurt Persa*. Obtenido de Yogurt Persa: <https://www.yogurtpersa.com/>

Pichincha, B. d. (1 de Enero de 2020). *Banco del Pichincha*. Obtenido de Banco del Pichincha:
<https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/TARIFARIO%20UNIFICADO%20INFORMATIVO%20AGENCIA%20-%2001-06-2020.pdf?ver=2020-06-01-135546-587>

ProEcuador. (3 de Enero de 2019). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador:
<https://www.proecuador.gob.ec/>

Resenterra, A. U. (2 de Julio de 2018). *Pymerang*. Obtenido de Pymerang:
<http://www.pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas/diseño-de-la-fuerza-de-ventas/193-la-organización-comercial-como-estrategia>

School, E. B. (2 de Junio de 2017). *EAE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de EAE BUSINESS SCHOOL: <https://www.eae.es/>

Suiza, H. (1 de Junio de 2020). *Hacienda Suiza*. Obtenido de Hacienda Suiza:
<http://haciendasuiza.com/>

TVPE. (28 de Noviembre de 2017). *TVPerú*. Obtenido de TVPerú:
<https://www.tvperu.gob.pe/novedades/a-la-cuenta-de-3/beneficios-del-yogurt-natural>