



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE UNA BEBIDA
ORGÁNICA A BASE DE AMARANTO CON SABOR A BANANO AL
ESTADO DE RENANIA DEL NORTE WESTFALIA, ALEMANIA

AUTOR

Giulia Schmidt

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE UNA BEBIDA ORGÁNICA A
BASE DE AMARANTO CON SABOR A BANANO AL ESTADO DE RENANIA
DEL NORTE WESTFALIA, ALEMANIA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de
Licenciada en Negocios Internacionales

Profesor Guía

M.B.A, M.A Sascha Gunter Quint

Autora

Giulia Schmidt

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de una bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano al estado de Renania del Norte Westfalia, Alemania, a través de reuniones periódicas con la estudiante Giulia Schmidt, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



M.B.A, M.A Sascha Gunter Quint

C.I. 172319324-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de una bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano al estado de Renania del Norte Westfalia, Alemania, de Giulia Schmidt, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".




Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo, MBA

C.I. 171101603-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”



Giulia Schmidt

175948782-8

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su amor infinito y por apoyarme siempre en todas mis decisiones.

A mis amigos por estar conmigo durante esta etapa universitaria.

A mi novio, por siempre estar a mi lado, en especial durante este proceso de titulación.

A mi tutor, por ayudarme durante el desarrollo del trabajo de titulación.

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis padres Uwe y Marion por enseñarme que siempre hay que seguir los sueños.

A mis queridos hermanos por siempre estar en todo momento.

A mis abuelos por siempre estar pendientes de mí.

RESUMEN

Se realiza un plan de negocios para la creación de la empresa Ama que se dedica a la elaboración y exportación de una bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano de 250ml en empaque Tetrapack al estado de Renania del Norte Westfalia, Alemania.

Durante el análisis del entorno externo y de la industria se conocieron las oportunidades y amenazas que pueden influenciar en el plan de exportación, como por ejemplo el tratado comercial multipartes existentes entre Ecuador y la Unión Europea, favorece mucho en las exportaciones a Alemania.

Para determinar los gustos y preferencias de los consumidores, se realizó un análisis cuanti-cualitativo. En el estado de Renania del Norte Westfalia se definió un mercado meta de posibles consumidores de 79.280 personas. Para los consumidores la calidad y el aspecto saludable son puntos fundamentales al momento de consumir la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano.

Como estrategia de marketing para introducir la bebida orgánica en el mercado alemán, se aplica la estrategia genérica de diferenciación, dado que se trata de un producto único en el mercado objetivo con sus ingredientes principales amaranto y banano, sin conservantes, ni preservantes. Se va a vender con la ayuda de mayoristas que lo distribuyen a los supermercados y tiendas orgánicas del estado.

Se establece una sólida estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo establecidos por la empresa.

Mediante el análisis financiero se conoce la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, tomando en cuenta indicadores financieros como VAN y TIR.

Los estudios han dado resultados positivos, lo que significa que el plan de negocios es factible.

ABSTRACT

This business plan was carried out for the creation of the Ama Company, which is dedicated to the elaboration and exportation of an organic amaranth-based drink with banana flavor of 250ml in Tetrapack packaging to the state of North Rhine Westphalia, Germany.

During the analysis of the external environment and the industry, the opportunities and threats that can influence the export plan were determined, such as the existing multiparty trade agreement between Ecuador and the European Union, which greatly favors exports to Germany.

To determine consumer tastes and preferences, a quantitative-qualitative analysis was performed. In the state of North Rhine Westphalia, a target market of potential consumers of 79,280 people was defined. For consumers, quality and healthy appearance are fundamental points when consuming the organic amaranth-based drink with banana flavor.

As a marketing strategy to introduce the organic drink to the German market, the generic differentiation strategy was applied, since it is a unique product in the target market with its main ingredients amaranth and banana, without preservatives. The product will be sold with the help of wholesalers, who distribute it to supermarkets and organic stores in the state.

A solid organizational structure was established for the fulfillment of the medium and long-term objectives established by the company.

Through the financial analysis, the feasibility and profitability of the project were established, taking into account financial indicators such as NPV and IRR.

Studies have yielded positive results, which means that the business plan is feasible.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico).3	
2.1.1.1. Entorno externo Ecuador	4
2.1.1.2. Entorno externo Alemania	8
2.1.2. Análisis de la industria (Porter)	13
2.1.2.1. Poder de negociación de los clientes	13
2.1.2.2. Rivalidad entre los competidores existentes.....	14
2.1.2.3. Amenaza de nuevos entrantes	14
2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos	15
2.2. Matriz EFE	15
2.3. Conclusiones	17
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1. Justificación de la investigación.....	18
3.2. Problema de investigación de mercados	18
3.3. Preguntas de investigación e hipótesis	18
3.4. Objetivos de la investigación	19
3.4.1. Objetivo General	20
3.4.2. Objetivos Específicos.....	20
3.5. Investigación Cualitativa	20
3.5.1. Entrevistas Expertos	20
3.5.2. Entrevistas a potenciales clientes.....	21
3.6. Análisis cuantitativo	22
3.6.1. Tamaño de la muestra	23
3.6.2. Método van Westendorp.....	23
3.6.3. Análisis de los demás resultados.....	24

3.7. Conclusión del análisis del cliente	25
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
4.1. Factores externos (PEST)	26
4.2. Factores del análisis Porter	27
4.3. Análisis del cliente y expertos	28
4.4. Conclusión	29
5. PLAN DE MARKETING	29
5.1. Estrategia general de marketing	29
5.1.1. Forma de internacionalización	29
5.1.2. Mercado Objetivo	30
5.1.3. Propuesta de valor	31
5.2. Mezcla de marketing	32
5.2.1. Producto	32
5.2.1.1. Atributos del producto	32
5.2.1.2. Branding	33
5.2.1.3. Envase y etiquetado	33
5.2.1.4. Embalaje	34
5.2.1.5. Soporte	34
5.2.2. Precio	34
5.2.2.1. Costo de venta	34
5.2.2.2. Estrategia de Precios	35
5.2.2.3. Estrategia de entrada	35
5.2.2.4. Estrategia de ajuste	36
5.2.3. Plaza	36
5.2.3.1. Estrategia de distribución	36
5.2.3.2. Puntos de venta	36
5.2.3.3. Canales de distribución	36
5.2.4. Promoción	37
5.2.4.1. Estrategia de promoción	37
5.2.4.2. Publicidad del producto	37
5.2.4.3. Promoción de ventas	37
5.2.4.4. Relaciones públicas	38

5.2.4.5. Fuerza de ventas	38
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización	39
6.1.1. Misión.....	39
6.1.2. Visión	40
6.1.3. Objetivos de la organización a mediano y largo plazo.....	40
6.2. Plan de operaciones	43
6.2.1. Cadena de valor.....	43
6.2.2. Proceso de producción	46
6.2.3. Proceso de exportación	48
6.2.4. Infraestructura	48
6.2.4.1. Infraestructura en el área de administración y ventas	48
6.2.4.2. Infraestructura en el área de producción	48
6.3. Estructura organizacional	49
6.3.1. Forma legal	49
6.3.2. Tipo de estructura	49
6.3.3. Organigrama	50
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	50
7.1. Proyección de ingresos, Costos y Gastos	51
7.1.1. Proyección de ingresos.....	51
7.1.2. Proyección de costos.....	51
7.1.3. Proyección de gastos.....	52
7.1.4. Punto de equilibrio	52
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	52
7.2.1. Inversión inicial	52
7.2.2. Capital de trabajo.....	53
7.2.3. Estructura de capital	53
7.3. Proyección de estado de resultados.....	54
7.3.1. Estados de resultados	54
7.3.2. Situación financiera.....	54
7.3.3. Estado de flujo de efectivo.....	54

7.3.4. Estado de flujo de caja.....	55
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	55
7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista	55
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento.....	55
7.4.3. Criterios de valoración	55
7.5. Indicadores financieros	56
8. CONCLUSIONES GENERALES	57
REFERENCIAS	59
ANEXOS	64

1 INTRODUCCIÓN

El trabajo tiene sus inicios en la idea de querer combinar el país Alemania con la variedad de 2 productos de Ecuador. Al probar por primera vez el amaranto se decidió realizar una bebida orgánica, de ese ingrediente principal.

1.1. Justificación del trabajo

La bebida a base de amaranto con sabor a banano se compone de 2 productos de exportación propiamente ecuatorianos: el amaranto y el banano.

El amaranto es un tipo de hortaliza y cereal que se cultiva en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Bolívar, Imbabura y Cañar. Esa hortaliza tiene beneficios para los consumidores, como por ejemplo su alto valor nutritivo en calcio y magnesio, no contiene gluten; lo que lo hace interesante para las personas que son intolerantes al mismo y es conocido para poder tratar la anemia y enfermedades cardiovasculares. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2019)

El banano tiene un alto grado de potasio, por lo que se considera una fruta muy nutritiva. Alemania es un gran consumidor de banano. Durante el periodo 2017/2018 cada habitante consumió aproximadamente 12,8kg del producto, por lo tanto Alemania es un gran importador del banano, ya que no lo produce. (Statista, 2019)

La mezcla de los dos productos hace que la bebida sea un producto con un valor agregado que todavía no se encuentra en el mercado alemán. La bebida es natural sin saborizantes o químicos, lo que la hace interesante para las personas que prefieren un estilo de vida orgánico y saludable.

El estado de Renania del Norte Westfalia está ubicado en la parte occidental de Alemania, en la frontera con los Países Bajos y Bélgica. Tiene 18 millones de habitantes. En el año 2018 cada persona compró productos naturales por un valor de 132 Euros, lo que hace el mercado interesante para nuestra exportación. (Henrich, 2020)

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Realizar un plan de negocio para la elaboración y exportación de una bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano al estado de Renania del Norte Westfalia, Alemania y mediante el mismo poder conocer la factibilidad del proyecto.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

1. Analizar el entorno externo y de la industria, para determinar amenazas y oportunidades que influyen en el plan de exportación.
2. Realizar un análisis del consumidor y de los gustos y preferencias del mismo.
3. Elaborar un plan de marketing para la bebida a base de amaranto con sabor a banano para poder introducir el producto en el mercado alemán.
4. Establecer una sólida estructura organizacional para un funcionamiento óptimo de la empresa.
5. Realizar un análisis financiero mediante el cual se permite conocer la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

Es importante conocer el entorno en el cual quiere operar la empresa para poder calcular el riesgo o la oportunidad existente.

2.1. Análisis del entorno externo

Los factores del entorno pueden influenciar tanto de manera positiva como negativa en el funcionamiento del proyecto de exportación de la bebida a base de amaranto con sabor a banano hacia Alemania.

Según la Clasificación Industrial internacional Uniforme el proyecto pertenece a:

C Industrias manufactureras

C10 Elaboración de productos alimenticios

C103 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas

C1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas

C1030.1 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas

C1030.15 Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas

La partida arancelaria del producto es: 2009.90.00.00 mezclas de jugos

2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

El entorno externo se analiza mediante el análisis PEST. Para conocer las amenazas y oportunidades que influyen en el plan de negocios, es necesario analizar el entorno externo tanto de Ecuador como de Alemania. (Pedros & Gutiérrez, 2012, pág. 34)

2.1.1.1. Entorno externo Ecuador

A continuación se analizan los factores externos del Ecuador que pueden ser una oportunidad o amenaza para el proyecto. El impacto se puede clasificar de la siguiente manera:

Tabla 1
Factores externos Ecuador

	muy negativo	negativo	positivo	muy positivo			
Aspecto	Factor			Impacto	Amenaza	Oportunidad	
Político - Legal	Existe una inestabilidad política bajo el mandato de Lenin Moreno. Un ejemplo para ese hecho es el paro en Octubre 2019 que causó un estado de excepción en todo el país. Se originó una pérdida general en la agricultura, además de mostrar una imagen negativa y de inestabilidad al resto del mundo, lo que implica un impacto negativo , demostrado por una pérdida de confianza en las empresas que quieren importar el producto ecuatoriano, lo que significa una amenaza , ya que puede ser difícil de encontrar empresas que quieren comprar el producto ecuatoriano.			negativo	X		
	Ecuador firmó un acuerdo comercial con la Unión Europea que entró en vigencia el 01 de enero del 2017. Gracias al acuerdo, los productos de la partida arancelaria 200990.00 – Mezcla de jugos entran a Alemania con un arancel de 0%, lo que significa una oportunidad para la exportación de productos de la misma y un impacto muy positivo , ya que se facilita la comercialización de la bebida a un precio competitivo. (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2016)			muy positivo		X	

	<p>La empresa debe cumplir con ciertas obligaciones en el aspecto laboral, como la afiliación al IESS, el pago de los décimos y otros gastos. Además, hay que tomar en cuenta que el sueldo básico subió en el 2020 a USD 400. La empresa debe calcular con un aumento de gastos para el próximo año, lo que puede tener un impacto negativo para una empresa que recién se está estableciendo en el mercado y una amenaza para la liquidez de la misma. (CONGRESO NACIONAL ECUADOR , 2019)</p>	negativo	X	
	<p>La coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo se encarga de promocionar la obtención de la certificación Fair Trade, la cual asegura que se debe garantizar un buen trato hacia los productores. En temas de negociación es una oportunidad, dado que, la certificación es un buen argumento para los compradores alemanes para adquirir la bebida orgánica. (Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, 2019)</p>	positivo		X
Económico	<p>El PIB del Ecuador en el año 2019 ha tenido una tasa de crecimiento de -0,7%, tomando en cuenta solamente la parte no petrolera es de -1%.La industria manufacturera tiene un crecimiento de 0,5% en la variación del PIB interanual. En el PIB la industria ocupa una parte de 0,11%. (Banco Central del Ecuador , 2020) Es un factor positivo de que a pesar del PIB decreciente, la industria se encuentra en crecimiento. Eso puede ser una oportunidad para seguir creciendo.</p>	positivo		X

<p>La inflación acumulada de Ecuador del año 2020 es de 1,28%, para el proyecto eso significa que los costos de la materia prima van a tener un aumento de ese porcentaje para el siguiente año. (Banco Central del Ecuador , 2020) Es un valor relativamente bajo, por lo tanto es una oportunidad para el proyecto.</p>	positivo		X
<p>Ecuador no tiene una moneda propia, sino que usa el dólar estadounidense, lo que hace que la exportación nacional se encarezca en comparación con la de los países vecinos, debido a la apreciación de la moneda. El tipo de cambio en abril 2020 es de 1 USD es igual a 0,92 Euro. (OANDA , 2020) Para realizar negocios con Alemania, ese factor puede tener un impacto muy negativo, ya que el tipo de cambio USD/ Euro es muy fluctuante, además países vecinos pueden ofertar sus productos más baratos, lo que es una amenaza.</p>	muy negativo	X	
<p>El riesgo país de Ecuador se encuentra a fines de mayo 2020 en 3.907 puntos, lo que significa que existe una inestabilidad interna y turbulencias políticas. Eso afecta negativamente a las exportaciones, dado que se pierde la confianza por parte de los compradores alemanes, en especial si se trata de un producto nuevo, lo que puede ser una amenaza para la exportación. (Banco Central del Ecuador , 2020)</p>	negativo	X	
<p>La industria C103015 ha tenido un promedio de crecimiento de 23,48% en los últimos 9 años. (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2020) Eso es un factor muy positivo, dado que hay un potencial de crecimiento para el proyecto, lo que significa una oportunidad para las ventas. Los datos exactos de crecimiento se pueden revisar en el anexo 1.</p>	muy positivo		X

Social	<p>Según datos del INEC, Ecuador en Diciembre 2019 tiene 17.283.338 habitantes y una tasa de desempleo del 4,9%. La industria de manufacturera ha disminuido el empleo de 10,67% en el 2018 a 10,32% en el año 2019. (INEC, 2019) Para el proyecto es un factor negativo, dado que la industria emplea menos personal y por lo tanto hay la posibilidad de que va a decrecer, lo que sería una amenaza.</p>	negativo	X		
	<p>Según el modelo de Hofstede Ecuador es un país muy colectivista (valor de 8 en la categoría individualism). Para el proyecto eso es un factor positivo, ya que en especial el amaranto se cultiva en las comunidades del país, lo que es una oportunidad de apoyarlas y de esta manera contribuye a la responsabilidad social por parte del proyecto. (Hofstede Insights, 2020)</p>	positivo		X	
	<p>El idioma oficial de Ecuador es el castellano, pero el idioma de negociación con Alemania es el inglés. Por lo tanto se necesita una persona que habla inglés. Eso puede ser un factor negativo, ya que los gastos salarios son más altos que de una persona que solamente habla español. Eso es una amenaza, ya que la empresa tiene más gastos.</p>	negativo	X		

Tecnológico	<p>Para el cultivo del amaranto no se necesita mucha tecnología, ya que principalmente se trata de un proceso manual sin fertilizantes químicos o plaguicidas. La única maquinaria que se usa es una máquina para cereal de grano pequeño que se usa para la trilla. El proceso no es muy costoso, además de dar la posibilidad de ser certificado como productor orgánico. (Peralta, 2012, pág.14) Eso es una oportunidad, ya que la empresa todavía no cuenta con mucho capital inicial.</p>	positivo		X
	<p>El sistema aduanero ecuatoriano (Ecuapass) facilita las exportaciones, ya que optimiza el tiempo al cumplir con los requerimientos de la aduana. Además, es fácil de registrarse en el sistema para poder empezar el proceso de exportación de la bebida de amaranto, lo que es una oportunidad, ya se optimiza el tiempo. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador , 2017)</p>	positivo		X
	<p>En Ecuador se implementó el proyecto "Internet para Todos" que tiene el fin de que al terminar el año 2020 el 100% tiene una cobertura 3G de internet. Para el proyecto es una oportunidad, dado que se facilita la comunicación con los proveedores de la materia prima, que viven en las áreas rurales del país y todavía no cuentan con un buen servicio de internet. (Presidencia de la República del Ecuador , 2019)</p>	positivo		X

2.1.1.2. Entorno externo Alemania

A continuación se analizan los factores externos de Alemania que pueden influir en el proyecto:

Tabla 2
Factores externos Alemania

Aspecto	Factor	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político - Legal	Alemania es un país estable y seguro . Según el "Global Peace Index" Alemania está ubicado en el lugar 22 de 163, lo que significa que es un país sin mayores riesgos de paros o disturbios, óptimo para entrar con nuestro productor. (Knoema, 2019) Es un factor muy positivo , ya que se da la confianza de poder realizar la exportación sin problemas.	muy positivo		X
	Se necesita cumplir con ciertos requisitos para el ingreso a Alemania, como por ejemplo registros sanitarios, y normas de embalaje y etiquetado. Eso significa una oportunidad para el proyecto, dado que al cumplir con los requisitos se tiene acceso a un mercado exclusivo.	positivo		X
	En el año 2019 Alemania se encuentra en el puesto 22 según el índice Doing Business con 79,7 puntos. Eso significa que es un país con el cual es fácil hacer negocios. No existe ningún costo para importar al momento del cumplimiento fronterizo, por lo tanto es una oportunidad para hacer negocios. (Banco Mundial , 2019)	positivo		X

Económico	<p>La inflación general de Alemania interanual en Abril 2020 es de 0,9%, mientras que la inflación de la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas es de 4,6%. (Datosmacro, 2020) Para el proyecto la baja inflación es positiva, dado que existe un crecimiento económico y el cual lleva a más empleo y eso asegura el poder adquisitivo de las personas, lo que es una oportunidad.</p>	positivo		X
	<p>La balanza comercial no petrolera con Ecuador es positiva, dado que Alemania exporta más de lo que importa. Se puede considerar un factor positivo, dado que ya existen muchas relaciones comerciales entre ambos países además de contar con una cierta confianza, lo que facilita el primer contacto para la negociación.(Pro Ecuador , 2020) Esa oportunidad de relaciones existentes se puede aprovechar para poder obtener contactos.</p>	positivo		X
	<p>Los últimos 3 años según datos de Trade Map Alemania importó USD 0 de Ecuador bajo la partida arancelaria: 2009.90.00.00 mezclas de jugos, lo que significa que es una oportunidad, ya que todavía se puede crecer en las exportaciones de mezclas de jugos, dado que se trata de un mercado no aprovechado. (Trade Map , 2020) Es importante tomar en cuenta los requisitos no arancelarios, como por ejemplo las normas de etiquetado para esa exportación.</p>	positivo		X

	<p>La bebida a base de amaranto tiene como uno de sus ingredientes principales el banano, el cual es muy consumido en Alemania. Eso se puede confirmar con cifras, ya que este país importó de Enero a Noviembre 2019 USD 18,356 miles de Ecuador en bananos frescos orgánicos certificados. (Pro Ecuador , 2020) Es una oportunidad, ya que los alemanes están familiarizados con el sabor del banano el cual va a tener la bebida.</p>	positivo		X
Social	<p>En Diciembre 2019 en Renania del Norte Westfalia viven 17.932.651 habitantes, donde el 49% son hombres y el 51% son mujeres y su promedio de edad es de 46 años. (LANDESBETRIEB IT.NRW, 2019) Hay una gran cantidad de posibles clientes para la bebida orgánica, lo que es una oportunidad para el negocio.</p>	positivo		X
	<p>El salario mínimo que reciben los empleados alemanes desde Enero 2020 es de 9,35 € por hora, lo que equivale a USD 10,16. Esto permite que la población alemana tenga un alto poder de adquisición a los productos importados y para los productos orgánicos, como lo es la bebida a base de amaranto, lo que significa que es una oportunidad, dado que puede adquirir el producto. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales , 2020)</p>	muy positivo		X

	<p>Las personas alemanas tienen un estilo de vida saludable, orientado hacia los productos orgánicos. En el año 2018 cada persona compró productos naturales por un valor de 132 Euros, lo que equivale a aproximadamente USD 144. (Henrich, 2020) Según estadísticas del Landesbetrieb IT. NRW todos los meses en los hogares se gastan aproximadamente 21 Euros en agua mineral, limonadas, jugo de frutas y hortalizas, lo que demuestra que los alemanes tienen un presupuesto reservado para bebidas saludables, una gran oportunidad, ya que la bebida orgánica de amaranto entra en este grupo. (Landesbetrieb IT.NRW , 2017)</p>	positivo		X
Tecnológico	<p>En el año 2018 el 84% de los habitantes de Alemania tenían acceso al internet. De ese porcentaje 96% ha realizado por lo menos una vez compras por ese medio. Las personas compran especialmente alimentos, vestimentas y libros. Lo cual consideraremos como un factor positivo, ya que se debe buscar un distribuidor que ofrezca la venta de sus productos por internet y por canales tradicionales para poder aprovechar de la mejor manera esta oportunidad. (Statista, 2019)</p>	positivo		X

<p>El puerto de Hamburgo es el más grande de Alemania y el tercer puerto más grande de Europa. Tiene cuartos de fríos de última generación y un sistema para la transportación de los contenedores que facilita el proceso de importación y el manejo de aduana de una manera óptima. Eso es una oportunidad, ya que facilita el proceso de importación y la optimización de tiempos de entrega del producto. (Port of Hamburg , 2019)</p>	<p>muy positivo</p>		<p>X</p>
<p>La Agencia Federal de Agricultura y Alimentación alemana está planificando una campaña mediante redes sociales para promocionar el consumo de productos orgánicos en los adolescentes. Eso es un factor positivo para la bebida orgánica, ya que aumenta el consumo en las personas, lo que se considera una gran oportunidad para tener un mercado meta más grande.(Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung , 2020)</p>	<p>positivo</p>		<p>X</p>

2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

La bebida de amaranto con sabor a banano pertenece al CIIU C1030.15 Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortaliza. Para el análisis de la industria no solo se deben tomar en cuenta los competidores directos, sino también clientes, proveedores y los productos sustitutos. (Porter, 1979)

2.1.2.1. Poder de negociación de los clientes

Los alemanes al comprar un producto toman en cuenta su calidad y las características, más que el precio, aunque los alemanes tienen un alto poder adquisitivo para dichos productos. Dado que el cliente no es el consumidor final

de la bebida, se debe tomar en cuenta que existen varios márgenes de ganancia y que se tiene que vender el producto a un precio razonable a ese intermediario. Por lo tanto el poder de negociación de los clientes es **alto**, ya que en el mercado hay productos sustitutos parecidos que favorecen el aspecto saludable de sus consumidores. La tabla del anexo tiene un promedio de 2,7.

2.1.2.2. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad directa en Ecuador es bajo, ya que solamente existe una empresa que produce una bebida de amaranto, pero no la exporta a la Unión Europea. Ninguna empresa ecuatoriana exporta bajo la partida arancelaria: 2009.90.00.00 mezclas de jugos. (Trade Map , 2020) En Alemania hay una alta variedad de productores de jugos frutales y hortalizas. Sin embargo, ninguno contiene amaranto. Por lo tanto, la rivalidad directa entre los competidores existentes es **baja**, ya que no existen muchas empresas que tienen un producto parecido. El promedio de la tabla del anexo es de 2,3. Hay que tomar en cuenta que los competidores existentes cumplen con los requisitos de etiquetaje y embalaje y lograron entrar al mercado alemán.

2.1.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

Los acuerdos comerciales que tiene Alemania con otros países, facilitan el ingreso de nuevos productos al mercado, ya que solamente se tiene que cumplir con las normativas de etiquetado y los demás requisitos de importación, que se definen en las leyes de importación. Por lo tanto la amenaza de nuevos entrantes es **alta**, lo que muestra también la tabla del anexo con un promedio de 3,3.

2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Para la producción del amaranto, el ingrediente principal del producto, existen aproximadamente 72 productores en Ecuador, la mayoría en Cañar, Imbabura y Pichincha. (Instituto Nacional de investigaciones agropecuarias , 2014) De la misma manera para el banano, se pueden encontrar más de 70 productores diferentes. Tomando en cuenta estos factores, el poder de negociación de los proveedores es **alto**, ya que existen relativamente pocos productores de los 2 principales ingredientes del producto.

Además, hay que tomar en cuenta que los proveedores deben cumplir con la certificación del comercio justo y de productos orgánicos, para que la bebida a base de amaranto con sabor a banano, también pueda obtener dichas certificaciones y de esa manera facilitar la entrada al mercado alemán. (Valenzuela, G.,2014, pp. 39 - 41) Como se puede observar en el análisis PEST, las certificaciones son importantes al momento de escoger los proveedores. En el anexo se puede ver la tabla que tiene un promedio de calificación de 2,8.

2.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son los jugos de frutas frescas, como por ejemplo la manzana, naranja, pera y los jugos de hortalizas, como lo son el tomate y la zanahoria. Según datos del “Verband der deutschen Fruchtsaft Industrie” existen alrededor de 344 productores de jugos de frutas y hortalizas en el mercado. Un 75% de las ganancias es creado por 8 grandes empresas. Aproximadamente la mitad de los productos son importados, la otra parte son productores locales. Verband der deutschen Fruchtsaft Industrie . (2018) Dado que los alemanes cuidan mucho su salud, se tiene un alto consumo de productos saludables, en especial jugos que son considerados productos sustitutos directos. Se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es **Alta**, eso también se refleja en la tabla del anexo que tiene un valor de 3,3.

2.2. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) resume lo analizado anteriormente:

Tabla 3
Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Acuerdo comercial con la Unión Europea facilita el comercio con Alemania	0,2	3	0,6
Tendencia en la población alemana en el consumo de productos orgánicos y saludables	0,15	4	0,6
Baja competencia directa	0,15	3	0,45
Puerto de Hamburgo con alta tecnología que facilita el proceso aduanero	0,05	4	0,2
Amenazas			
Existe inestabilidad política en el Ecuador	0,15	1	0,15
El tipo de cambio del dólar es fluctuante	0,1	2	0,2
Muchos productos sustitutos, como jugos frutales o de hortalizas	0,05	2	0,1
Bajas barreras de entrada, dado los acuerdos comerciales con otros países	0,15	2	0,3
Total	1		2,6

El resultado de la matriz EFE es de 2,6 por encima del promedio de 2,5. lo que significa que existen más oportunidades que amenazas en el entorno de la empresa.

2.3. Conclusiones

Entorno externo:

- El Acuerdo multipartes con la Unión Europea es un factor muy positivo, dado que facilita el comercio, bajando aranceles y mejorando la posibilidad de entrar al mercado alemán, dado un arancel de preferencia.
- Ecuador tiene una inestabilidad política, económica y social que puede influir negativamente en el proyecto, sin embargo, el gobierno ayuda a los exportadores y emprendedores.
- Los consumidores alemanes se preocupan por su salud, debido a un tema social generalizado por lo que están dispuestos a pagar por la calidad de productos orgánicos, ya que tienen suficiente poder adquisitivo.
- La partida arancelaria 2009.90.00.00 mezclas de jugos tiene potencial de crecimiento, no existe mucha competencia directa.
- Se debe buscar un intermediario que ofrece la venta de sus productos por internet, dado que es la nueva tendencia de compra de los alemanes para alimentos.

Industria:

- El poder de negociación de los clientes es alto, ya que existen muchos productos parecidos a precios parecidos.
- La rivalidad entre los competidores existentes es baja, ya que existe solo una empresa que exporta bebidas de amaranto del Ecuador. Solamente existen productos parecidos, pero que contienen otros ingredientes.
- El poder de negociación de los proveedores es alto, dado que existen relativamente pocos productores de los 2 principales ingredientes del producto: banano y amaranto.
- La amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que Alemania tiene acuerdos comerciales con varios países y solamente hay que cumplir los requisitos fitosanitarios y de etiquetado para poder entrar al mercado alemán.

- La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que en Renania del Norte Westfalia se encuentran empresas internacionales y locales que comercializan jugo de frutas y hortalizas.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para el análisis del cliente se realiza una investigación de mercados, mediante la cual se identifica, recopila y analiza información que puede conectar al vendedor con el posible cliente. (Malhotra, 2008, pág. 8)

3.1. Justificación de la investigación

El plan de negocios investiga la aceptación de la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano. Se concentra en la fijación del precio óptimo, la plaza, las características del producto y la promoción que debe tener el producto para poder comercializarlo de la mejor manera.

3.2. Problema de investigación de mercados

El problema de investigación se define como el “conocer la aceptación y viabilidad de vender el producto de bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano en Renania del Norte Westfalia”, ya que se quiere saber si el producto tendría acogida en el mercado alemán.

3.3. Preguntas de investigación e hipótesis

Se definen 5 preguntas de investigación, refiriéndose a los 4 P's de Marketing: producto, precio, plaza y promoción. Además, se implementó una pregunta acerca de la segmentación. Para cada pregunta de investigación se plantearon una hipótesis nula y una hipótesis alternativa, las cuales se van a probar, mediante este análisis.

- **Segmentación:** ¿Cuál debe ser el segmento de mercado al que se debe vender la bebida orgánica?

H0: El 60% de consumidores de la bebida orgánica se ubica entre los 18 a 60 años.

H1: El 40% de consumidores de la bebida orgánica no se ubica entre los 18 a 60 años.

- **Precio:** ¿Qué precio se va a poner a nuestra bebida orgánica para que sea atractivo para el cliente?

H0: El 65% del segmento del mercado escogido está dispuesto a pagar un precio entre 1,75 y 2 Euro por botella de bebida orgánica a base de amaranto.

H1: El 35% del segmento del mercado escogido está dispuesto a pagar un precio entre 1,75 y 2 Euro por botella de bebida orgánica a base de amaranto.

- **Producto:** ¿Qué presentación y contenido debe tener el producto?

H0: El 40% de las personas prefieren la bebida orgánica en envase de vidrio de 250ml.

H1: El 60% de las personas no prefieren la bebida orgánica en envase de vidrio de 250ml.

- **Plaza:** ¿Qué canal de distribución se va a usar?

H0: El 65% de las personas acuden a supermercados a comprar bebidas orgánicas.

H1: El 35% de las personas no acuden a supermercados a comprar bebidas orgánicas.

- **Promoción:** ¿Qué medio de comunicación se utiliza para promocionar el producto?

H0: El 40% de personas recibe las promociones por medios tradicionales.

H1: El 60% de personas no recibe las promociones por medios diferentes a los tradicionales.

3.4. Objetivos de la investigación

Para la investigación se ha establecido un objetivo general y cinco objetivos específicos, las cuales se tienen que cumplir en esta investigación.

3.4.1. Objetivo General

Conocer las características bajo las cuales se debe vender la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano para obtener rentabilidad.

3.4.2. Objetivos Específicos

1. Comprender los atributos que debe tener la bebida orgánica.
2. Estimar el precio de la bebida orgánica.
3. Identificar el canal de distribución por el cual se haría llegar la bebida orgánica a los clientes.
4. Estar al tanto de los medios de comunicación eficaces para promocionar la bebida orgánica.
5. Encontrar el segmento de mayor aceptación para la bebida orgánica.

3.5. Investigación Cualitativa

Para poder realizar el análisis cualitativo hay que tomar en cuenta las diferentes opiniones y respuestas que se obtuvieron de las entrevistas a expertos y potenciales clientes que se realizó acerca de la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano. Se puede obtener información de manera rápida y flexible, dado que las entrevistas son personales. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 107)

3.5.1. Entrevistas Expertos

Se realizó dos entrevistas a expertos, tanto en el mercado alemán, como en la industria de las bebidas a base de amaranto para obtener mayor información acerca del mercado y del consumo del producto. Las fichas metodológicas se encuentran en el anexo.

Entrevista 1: Paola Barros (Asistente en Schryver Speditions GmbH)

Entrevista 2: Carla Novoa Moreno (Experta en Marketing Amati Foods)

Resultados de la entrevista con expertos:

- Oportunidad al entrar al mercado alemán, dado el aumento del consumo de productos orgánicos

- Encontrar aliados estratégicos que tengan conocimientos del sector alimenticio
- Mejor canal de distribución: Indirecto
- Importante obtener certificaciones orgánicas “Bio” para poder tener acogida en el mercado
- El precio no es un factor determinante, dado que los consumidores se enfocan más en consumir productos que brinden beneficios a su salud
- Los consumidores buscan opciones naturales para que sean un suplemento orgánico en su dieta

3.5.2. Entrevistas a potenciales clientes

Entrevista 1 – Merle Luca Laabs:

Profesión: profesora de primaria

Edad: 25 años

Vive en Schloß Holte-Stukenbrock (Renania del Norte Westfalia)

Entrevista 2 – Fabian Weber:

Profesión: Experto de IT en el departamento de la policía

Edad: 29 años

Vive en Dortmund (Renania del Norte Westfalia)

Resultados de las entrevistas con potenciales clientes:

- Las personas no conocen mucho acerca del amaranto, lo han escuchado, pero nunca degustado. Por lo tanto les gustaría probar la bebida orgánica a base de amaranto para tener una mejor idea del sabor.
- Ven al amaranto como una tendencia positiva de consumo, como los demás “superfoods”
- A las personas les gusta el banano en todas sus formas

- Tetra Pack o las botellas de vidrio, serían las mejores opciones de empaque, ya que son opciones más ecológicas.
- El sabor de la bebida no debe ser muy dulce.
- Para la promoción se pueden utilizar muestras del producto e información acerca del amaranto y su producción.
- Los supermercados que tienen un espacio orgánico o tiendas especializadas en comida orgánica son favorables para la distribución del producto.
- El precio debería ser comparable con productos sustitutos.

El siguiente mapa mental muestra los otros hallazgos de la investigación cualitativa.



Figura 1.
Mapa mental resultados análisis cualitativo

3.6. Análisis cuantitativo

Se busca la cuantificación de los datos para poder realizar un análisis estadístico. (Malhotra, 2008, pág. 8)

El desarrollo del cuestionario para las encuestas se elaboró mediante la aplicación de Google Forms. La encuesta se compartió mediante medios

electrónicos a habitantes del estado de Renania del Norte Westfalia por el método de conveniencia.

3.6.1. Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se usa la fórmula:

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N - 1) + K^2 p q}$$

N=17.932.651 (Número de habitantes de Renania del Norte Westfalia)

K=95% (Nivel de confianza) e=0,05 (Margen de error)

p=q=0,5 (Margen de probabilidad de éxito/ fracaso)

Según el resultado de la ecuación se deben realizar 384 encuestas. En total contestaron 21 personas al cuestionario, de las cuales solamente 14 fueron utilizadas para la investigación, ya que los demás indicaron que no consumen productos orgánicos.

3.6.2. Método van Westendorp

Para el análisis del precio se utiliza el método de van Westendorp. Ese análisis nos ayuda para determinar el valor en el que un gran número de clientes aceptaría el precio de venta y compraría el producto. (Simon & Fassnacht, 2009, pág. 176)

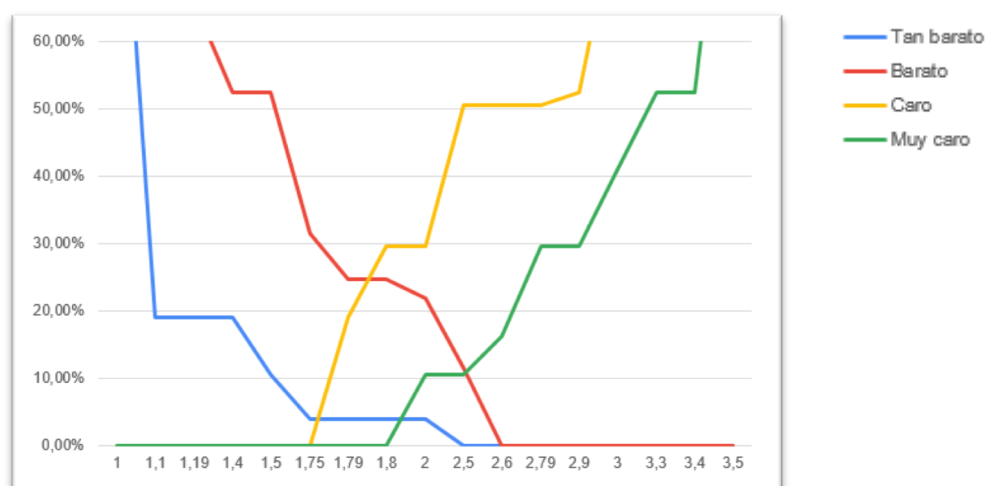


Figura 2. Van Westendorp

Como se puede observar en la ilustración 2, el punto de indiferencia con relación al precio para una botella de bebida orgánica a base de amaranto con sabor a

banano de 250ml se encuentra en 1,79 Euro. El punto caro marginal es de 2,55 Euro, el punto económico marginal es de 1,75 Euro, mientras que el precio óptimo es de 1,90 Euro.

3.6.3. Análisis de los demás resultados

El segmento que compraría la bebida son en su mayoría (79%) mujeres en la edad de 18 a 60 años. Las personas encuestadas conocen diferentes superfoods, como lo son la quínoa, el amaranto y la chía. El 36% de las mujeres mezclaría la bebida con banano.

Tabla 4

Correlación Investigación cuantitativa ¿Con qué fruta le gustaría mezclar la bebida? ¿Sexo?

¿Con que fruta le gustaría mezclar la bebida?	Sexo			
Etiquetas de fila	Feminino	Masculino	Total general	
Frutilla		21%	14%	36%
Banano		36%	0%	36%
Manzana		21%	7%	29%
Total general		79%	21%	100%

El 43,75% de las personas que comprarían la bebida orgánica lo hacen por el sabor, el 12,50% lo hace por las características saludables o el precio. Las personas dejarían de comprar el producto, cuando se cambian esos factores.

Tabla 5

Correlación Investigación cuantitativa ¿Compraría la bebida orgánica en una tienda orgánica? ¿Por cuál razón compraría la bebida orgánica?

¿Compraría la bebida orgánica en una tienda orgánica?	¿Por cuál razón compraría la bebida orgánica?				
Etiquetas de fila	Sabor	Preser	Salud	Precio	Total general
Si	43,75%	6,25%	12,50%	12,50%	75,00%
No	12,50%	0,00%	12,50%	0,00%	25,00%
Total general	56,25%	6,25%	25,00%	12,50%	100,00%

El 85% de los encuestados compraría la bebida orgánica a base de amaranto en el supermercado. La mayor razón de eso es la comodidad, ya que las personas encuestadas visitan más el supermercado que la tienda orgánica.

El 86% de las personas compran su bebida dos veces al mes.

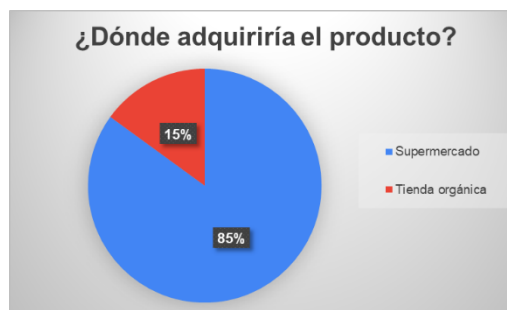
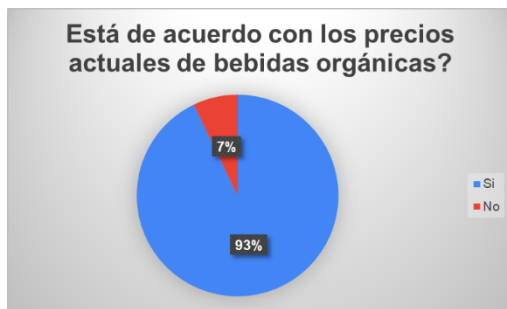


Figura 3. ¿Dónde adquiriría el producto?



Las personas encuestadas están de acuerdo con los precios actuales de bebidas orgánicas. Solamente un 7% indica estar en desacuerdo.

Figura 4. ¿Está de acuerdo con los precios actuales de bebidas orgánicas?

Otros resultados relevantes han sido resumidos en la siguiente infografía. En el anexo se puede ver la tabla de correlación que se usa para el análisis de las preguntas:

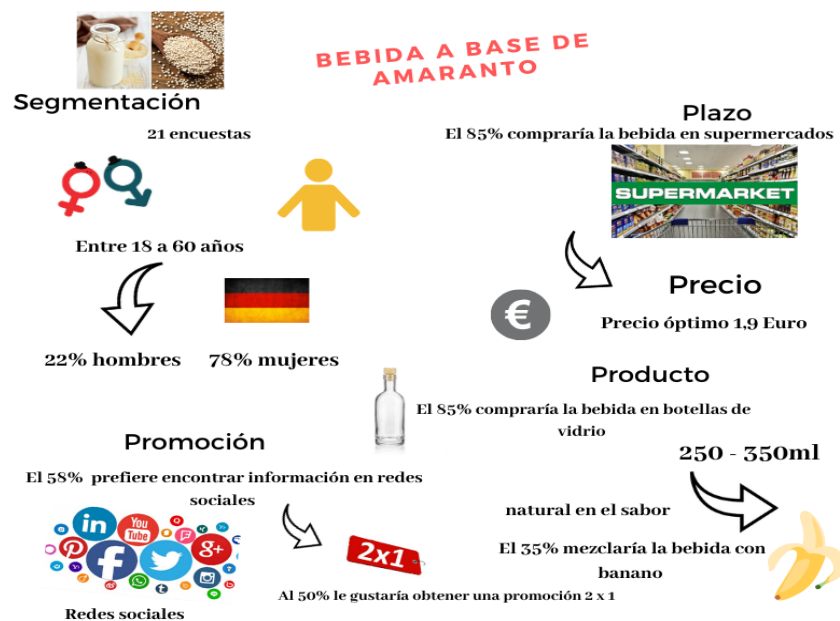


Figura 5. Infografía resultados encuestas

3.7. Conclusión del análisis del cliente

Se puede concluir de las encuestas y entrevistas con los potenciales clientes y expertos que la bebida orgánica con sabor a banano tiene una acogida positiva en el mercado alemán. Hay una razón principal por esa tendencia, que es debido a la preocupación por la salud.

Se indica que el precio es un factor secundario, dado que las personas tienen más prioridad en los factores saludables del producto. A pesar de eso, si se comparan los precios con productos sustitutos.

En cuanto a la promoción de acuerdo a la información recopilada se debe utilizar promoción directa, usando redes sociales donde se publique información de los beneficios del amaranto, por ejemplo explicándolo mediante folletos, ya que los posibles consumidores no conocen el amaranto y sus atributos.

El producto debe ser lo más natural posible, no conteniendo azúcar adicional. El empaque debe ser ecológico de Tetra Pack, ya que el medioambiente es otro factor que se determinó como importante para los consumidores.

En cuanto a la segmentación se puede decir que la mayoría de personas que consumirían el producto son mujeres de todas las edades que cuidan su salud y su cuerpo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se analiza la oportunidad del negocio a corto y largo plazo tomando en cuenta los factores externos, el análisis del cliente realizado, para ver si los factores positivos predominan la idea para poder transformarla en un proyecto. (Garnica & Viveros, 2009, pág. 41)

4.1. Factores externos (PEST)

Una oportunidad importante para el proyecto de exportación es el acuerdo que se firmó entre Ecuador y Alemania, lo que ayuda que la partida arancelaria 200990.00 – Mezcla de jugos entra a Alemania con un arancel del 0%. Eso permite reducir los costos de exportación para la empresa y al mismo tiempo el producto se puede introducir al mercado a un precio menor o igual al de la competencia.

Además, el sector de las ventas de la elaboración de jugos de fruta fresca y hortalizas en Ecuador se encuentran en crecimiento. Existe la posibilidad de aumentar la producción para poder satisfacer la demanda tanto interna como internacional.

La certificación Fair Trade que se obtiene a través de la coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo es una gran oportunidad para la venta de la bebida orgánica a base de amaranto en el mercado alemán, ya que para los consumidores alemanes la calidad del producto es un factor importante.

Otro punto que se debe mencionar es el alto consumo de productos orgánicos y el crecimiento de esa industria en Alemania. En el estado de Renania del Norte Westfalia las personas consumen USD 144 al año en productos orgánicos, con una tendencia de crecimiento positiva. Eso representa una gran oportunidad para la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano, ya que existe la cultura y el poder adquisitivo para productos no tradicionales y saludables. Se calcula que de los 17.932.651 habitantes, aproximadamente 79.280 podrían ser posibles consumidores del producto. Es un mercado meta grande con mucho poder adquisitivo.

En cuanto a la tecnología, Ecuador cuenta con el sistema Ecuapass que facilita el proceso de exportación en cuanto a la optimización de tiempo para poder competir con los países vecinos.

Alemania también aporta en este proceso de optimización de tiempo, ya que el puerto de Hamburgo cuenta con un sistema de transportación de los contenedores rápido para facilitar el proceso de la importación.

4.2. Factores del análisis Porter

En cuanto al análisis de la industria cabe recalcar que la amenaza entre competidores existentes es baja, ya que no existe competencia ecuatoriana que exporta bajo la partida arancelaria 2009.90.00.00 mezclas de jugos, lo que significa que se trata de un mercado no aprovechado todavía. Además, no existe un producto orgánico que contiene amaranto y banano, lo que significa que va a ser el primer producto de ese tipo.

El poder de negociación es alto, ya que existen suficientes proveedores para los ingredientes principales: amaranto y banano. La calidad de los productos utilizados es importante, ya que deben contar con la forma de cultivación de productos orgánicos, para que la bebida también pueda obtener la misma certificación, un punto importante durante las negociaciones con los alemanes.

Por lo tanto se puede negociar con los proveedores ecuatorianos sobre los precios de los ingredientes para poder mejorar el precio de venta del producto en el exterior.

4.3. Análisis del cliente y expertos

Las encuestas a posibles clientes ayudaron a conocer las preferencias y gustos acerca del producto de los posibles consumidores. Se determinó que los factores más importantes que motivan a las personas a comprar el producto son el beneficio para la salud, lo que se relaciona con la tendencia orgánica que existe en el país alemán y el buen sabor del producto. Es importante que no contenga dulce artificial, ni químicos preservantes. Lo mejor es vender la bebida natural. En el punto de la distribución las personas prefieren encontrar la bebida orgánica en supermercados o tiendas orgánicas, eso se debe a la comodidad, ya que visitan lugares cercanos a sus domicilios o lugares de trabajo. Una oportunidad sería realizar alianzas estratégicas con las principales tiendas y supermercados en las grandes ciudades para introducir el producto al mercado.

Las personas entre 18 y 60 años comprarían el producto, aunque la mayoría no conoce el sabor del amaranto, ni su origen. Por lo tanto se deben promocionar los atributos y beneficios del mismo para ganar la confianza de nuevos consumidores.

Los expertos entrevistados mencionan que la entrada al mercado alemán es una oportunidad, ya que existe una mayor conciencia sobre la alimentación y a su vez la población cuenta con un buen nivel adquisitivo lo que les permite pagar un poco más por un producto orgánico certificado.

La promoción se debería realizar a través del internet, mediante páginas en Facebook e Instagram, folletos sobre los atributos que se reparten en supermercados y tiendas orgánicas. Además, se debe participar en ferias internacionales para hacer conocer el producto en el mercado. Los expertos dicen que el apoyo del sector público para la exportación de bienes no tradicionales, como la bebida orgánica a base de amaranto es indispensable para poder posicionarla de la mejor forma.

4.4. Conclusión

Se puede decir que la exportación de una bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano hacia el mercado de Renania del Norte Westfalia tiene una oportunidad de entrar en el mismo, ya que los posibles clientes están dispuestos a probar y comprar el producto. Además, los factores externos y el mercado potencial son favorables. Se debe vender el producto en supermercados, promocionando mediante folletos informativos y redes sociales.

5. PLAN DE MARKETING

Para poder realizar el plan de marketing primero se debe comprender el comportamiento y las necesidades del consumidor. Luego se pueden tomar decisiones acerca de la implementación orientada al mercado. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 6)

5.1. Estrategia general de marketing

El proyecto utiliza la estrategia genérica planteada por Michael Porter de diferenciación, ya que al ser una bebida orgánica a base de amaranto es un producto nuevo, inexistente en el mercado, que ofrece una nueva experiencia a los consumidores. El producto se diferencia, dado que:

- No existe una bebida orgánica a base de amaranto en el mercado objetivo
- El producto tiene sabor a banano, la segunda fruta más consumida en Alemania
- El producto cuenta con certificaciones orgánicas, como lo es el Fair Trade
- No tiene conservantes, colorantes o químicos y es 100% natural
- Brinda beneficios para la salud, como la prevención de anemia, dado que contiene vitamina C y calcio

5.1.1. Forma de internacionalización

A continuación se aplica la matriz de decisión para poder elegir el mejor modo de operación en el mercado alemán.

Tabla 6
Matriz de decisión de operación internacional

Variable	Modo Operativo 1 - Exportación indirecta			Modo Operativo 2 - Exportación directa			Modo Operativo 3 - Licencia		
	Evaluación	Ponderación	Evaluación ponderada	Evaluación	Ponderación	Evaluación ponderada	Evaluación	Ponderación	Evaluación ponderada
Situación financiera	4	30%	1,2	2	30%	0,6	4	30%	1,2
Entorno legal Alemania	5	10%	0,5	3	10%	0,3	2	10%	0,2
Control	2	10%	0,2	3	10%	0,3	2	10%	0,2
Riesgo de la forma operativa	4	30%	1,2	3	30%	0,9	4	30%	1,2
Contacto con el mercado local	2	20%	0,4	4	20%	0,8	2	20%	0,4
Suma		1	3,5		1	2,9		1	3,2

Como se puede observar la mejor forma de internacionalizar de Amaban es la exportación indirecta.

La exportación de la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano se basará bajo el régimen 40 de exportación definitiva a consumo. “Régimen aduanero por el cual las mercancías nacionales o nacionalizadas, salen del territorio aduanero para uso o consumo definitivo en el exterior”. (Aduana del Ecuador - SENA, 2020)

5.1.2. Mercado Objetivo

Según la información del análisis cualitativo y cuantitativo, se realiza la definición del mercado objetivo de la siguiente forma:

Tabla 7
Segmentación del Mercado objetivo

Segmentación del mercado			
	Población total de Alemania		83.019.213
Geográfica	Población total de Renania del Norte Westfalia		17.932.651
Demográfica	Edades 18 a 65 años	58,30%	10.454.735
Psicográfico	Personas que pertenecen a la población económicamente activa	75,9%	7.935.143
	Personas que tienen un ingreso mensual mayor a 1.800 € al mes	29,7%	2.356.737

	Personas en NRW que compran solamente BIO	29%	683.453
	Beneficios del producto		Saludable
	Compran productos Bio en tiendas orgánicas o supermercados	58%	396.402
Conductual	Frecuencia de compra		Bimensual
	Aceptación del producto	20%	79.280

Tomado de: Statistisches Bundesamt (2020)

Se puede observar que hay 79.280 potenciales consumidores para la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano. Hay que tomar en cuenta que no se va a tener contacto con el consumidor final, sino que se vende el producto a través de un distribuidor local que hace el contacto con las cadenas grandes como son Aldi o Edeka.

5.1.3. Propuesta de valor

El modelo Canvas de Alexander Osterwalder ayuda a encontrar como agregar la propuesta de valor a nuevos modelos de negocios.

Se puede observar que la bebida orgánica será vendida a un mayorista que distribuye productos de venta por mayor. La bebida será consumida por hombres y mujeres entre 18 y 65 años en el estado de Renania del Norte Westfalia, que compran productos orgánicos, ya que se preocupan por su salud.

Se ofrece una alternativa nutricional 100% natural, sin químicos o conservantes para de esta manera poder satisfacer la necesidad del cuidado de salud en la alimentación.

<p>Socios Clave</p> <p>Productores de amaranto y banano</p> <p>Mayorista/ Distribuidor</p> <p>Proveedores de envases, etiquetas y embalaje</p> <p>Empresas de transporte internacional</p> <p>Certificadoras</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Selección de proveedores</p> <p>Producción y exportación del producto</p> <p>Mantener buenas relaciones comerciales con el cliente</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p> <p>Personal</p> <p>Maquinaria y materia prima</p> <p>Buenos procesos</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecer una bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano sin la utilización de químicos o conservantes, brindando de esa manera una alternativa saludable al consumidor, garantizando la calidad del producto, mediante certificaciones internacionales.</p>	<p>Relación con Clientes</p> <p>Contacto por correo electrónico y redes sociales.</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Indirecto, mayorista, minorista</p>	<p>Segmentos De Clientes</p> <p>Mayorista distribuidor que se especializa en el estado de Renania del Norte Westfalia, distribuyendo productos de venta por mayor</p> <hr/> <p>Segmento del consumidor final</p> <p>Hombres y mujeres entre 18 y 65 años que viven en el estado de Renania del Norte Westfalia y que compran productos orgánicos.</p>
<p>Estructura De Costos</p> <p>Certificaciones de producción orgánica</p> <p>Personal Impuestos</p> <p>Costos de manufactura (maquinaria, materia prima) y comercialización (promociones, logística)</p>		<p>Fuente De Ingresos</p> <p>Ingreso económico por la producción y exportación de la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano hacia Renania del Norte Westfalia</p>		

Figura 6. Modelo Canvas Ama

5.2. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing se compone de los 4 P's: producto, precio, plaza y promoción.

5.2.1. Producto

Es una bebida a base de amaranto con sabor a banano nutricional que se produce con harina de amaranto y pulpa de banano. Se va a ofrecer en un cartón de Tetra Pack de 250ml. Es un producto 100% natural, sin químicos. El producto contiene 50 gramos de amaranto, 25 gramos de puré de banano y 200ml de agua.

5.2.1.1. Atributos del producto

Al ser un producto de amaranto y banano se analizan los beneficios de los dos ingredientes principales. El amaranto tiene un alto contenido de vitaminas A, B1, C, calcio y hierro. El banano contiene magnesio, potasio y las vitaminas B, C y E. El conjunto de los dos ingredientes principales brinda un producto natural y orgánico que beneficia la salud de su consumidor. Además, la bebida es

certificada por ser un producto orgánico y de comercio justo, lo que garantiza su calidad.

5.2.1.2. Branding

Nombre: AmaBan

Se ha elegido el nombre AmaBan para la representación del producto y de la marca de la bebida orgánica a base de amaranto y banano. El nombre se obtiene de los dos ingredientes principales del producto **Amaranth** (amaranto) y **Banane** (banano).

Slogan: Von den Anden auf den Tisch (de los Andes a la mesa)

El eslogan hace énfasis en el origen del producto (los Andes ecuatorianos).

El logotipo:



Figura 7. Logotipo Amaban

Para el logotipo se eligió una flor que se parece a la planta del amaranto.

El nombre AmaBan utiliza el código de color hexadecimal f83a95 (sombra claro medio de rosa), el color del amaranto. El color del slogan es el código f0c83a (sombra de amarillo), lo que representa el color del banano.

5.2.1.3. Envase y etiquetado

El **envase primario** será un cartón de Tetra Pack de 250ml (12cmx4cmx6 cm), para que sea reciclable luego de consumir la bebida. Además ayuda a mantener el producto fresco y sin efectos de la luz.

En cuanto al **etiquetado**, se debe cumplir con las normas de la Unión Europea. La etiqueta debe estar en el idioma del mercado meta, en este caso alemán. Se debe mostrar el nombre, slogan y logotipo de la marca, el origen del producto, el peso en gramos, los ingredientes, la fecha de elaboración, vencimiento y un contacto del servicio al cliente. Además, se debe mostrar certificaciones, como el sello Bio (producto orgánico) para crear confianza en el cliente.

5.2.1.4. Embalaje

Empaque secundario: 10 cartones Tetra Pack se empacarán en cartón reciclado que tiene las dimensiones: 70cm (largo) x 20cm (ancho) x 15 cm (alto).



Figura 8. Empaque secundario



Figura 9. Código EAN 13

El envase primario usa el código EAN 13 (9710941711194) y el empaque secundario el código EAN 14 (97109417111941).

Empaque terciario: Los cartones se transportaran con pallets de medida standard.

5.2.1.5. Soporte

Se ofrece un servicio de posventa para consumidores y distribuidores, donde se reciben quejas y solicitudes y recomendaciones. Los consumidores pueden contactarse mediante la página web, redes sociales o correo electrónico, mientras que a los distribuidores se les realiza un seguimiento constante por parte del representante bilingüe. Para emergencias hay una persona capacitada por parte del distribuidor que puede ser contactado en el callcenter con el número 1800. Esa persona se encuentra en Alemania, dado que debe tener conocimientos del idioma y también por facilidad del cambio de horario.

5.2.2. Precio

El precio del producto es el factor del marketing mix que ayuda a generar ingresos, ya que es el valor que el consumidor paga por adquirir la bebida.

5.2.2.1. Costo de venta

El costo de venta del cartón Tetra Pack de 250ml de la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano es USD 2,07 USD, lo que equivale a 1,88 Euro. La principal materia prima es el amaranto orgánico que cuesta USD 2,5 por cada 500gr. Para la producción de una unidad del producto se necesitan 50gr de amaranto. En la calculación del margen del precio de venta al consumidor final

se toma en cuenta que los distribuidores exigen un margen del 20 – 25%. Se calcula que mínimo se exportan 32.000 unidades cada mes.

Tabla 8
Precio de venta unitario al distribuidor

Insumo	Costo por unidad (USD)
Costo directo	
Amaranto	0,25
Banano	0,13
Agua	0,02
Costo indirecto	
Tetra Pack	0,35
Etiqueta	0,10
Caja de cartón + etiqueta	0,03
Transporte y logística	0,17
Total costos indirectos + directo	1,05
margen 53%	0,54
Precio de venta unitario al distribuidor(USD)	1,59

5.2.2.2. Estrategia de Precios

Para determinar el precio se aplica la estrategia del valor percibido. En el análisis al cliente se identifica el precio que los clientes están dispuestos a pagar por la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano de 250ml mediante el método de van Westendorp. El precio que los consumidores están dispuestos a pagar es de 1,90 Euro para un cartón de Tetra Pack de 250ml del producto orgánico. Además, se toman en cuenta los precios de la competencia, en este caso las bebidas a base de quínoa o chía que se encuentran entre 1,50 y 1,75 Euros para la misma cantidad de producto.

5.2.2.3. Estrategia de entrada

Se aplica la estrategia de entrada del **precio descremado**, lo que significa que al comienzo el producto va a tener un precio más alto comparado con la competencia y con lo que los consumidores están dispuestos a pagar. De esta manera la empresa se puede sustentar financieramente, ya que las ganancias

aportan a cubrir los gastos que tiene la empresa en el área de marketing, personal, entre otros.

5.2.2.4. Estrategia de ajuste

Después del primer año, se realiza una evaluación de las ventas para poder definir como se ajusta el precio para el segundo año en el mercado alemán. De igual manera se aplica la estrategia de fijación de precios de referencia, en donde se toman en cuenta los precios de la competencia para ver si se modifica el precio de venta.

5.2.3. Plaza

Mediante la plaza se define el lugar de compra y la logística para llegar al mismo. (Dvoskin, 2004, pág. 28)

5.2.3.1. Estrategia de distribución

La bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano se distribuye mediante la estrategia de **distribución selectiva**. Se va a trabajar en conjunto con pocos intermediarios, para poder vender en lugares específicos de venta, en este caso las tiendas especializadas con espacio para productos orgánicos. Esa estrategia favorece a la empresa, ya que ayuda a bajar los costes de distribución y a tener una mejor comunicación con los intermediarios que conocen bien la región alemana y el mercado meta.

5.2.3.2. Puntos de venta

Mediante el análisis al cliente se definió que el producto se vende en los supermercados que tienen espacios especializados para comida orgánica o “Bioläden” (tiendas orgánicas), dentro del estado de Renania del Norte Westfalia.

5.2.3.3. Canales de distribución

Para la distribución se utiliza un **canal largo indirecto** de dos niveles. Antes de ser comprado por el consumidor, la bebida orgánica pasa por un mayorista que importa el producto y un minorista, en este caso las tiendas orgánicas o el supermercado.



Figura 10. Canales de distribución

5.2.4. Promoción

La promoción ayuda a definir los canales y estrategias que se utilizan para llegar al cliente.

5.2.4.1. Estrategia de promoción

Para distribuidores:

- Se aplica una estrategia push con los distribuidores, para que los mismos se enfoquen más en la venta de la bebida orgánica y pueden cooperar con AmaBan

Las estrategias de promoción se definen en mutuo acuerdo con el minorista, ya que él tiene el contacto directo con el cliente final.

5.2.4.2. Publicidad del producto

Se utiliza una publicidad informativa, dado que en las encuestas los posibles consumidores indicaron que no conocen mucho acerca del amaranto y les gustaría recibir mayor información acerca de los beneficios y la forma de producción de la bebida. Se van a publicar artículos informativos en la página web de la empresa, como también en redes sociales, como Facebook e Instagram.

La ventaja de esta forma de publicidad es el bajo costo y la llegada a una gran cantidad de clientes potenciales, ya que según el análisis externo el 84% de la población tiene acceso al internet. Además, se van a realizar degustaciones en ferias internacionales, como por ejemplo BIOFACH en Nürnberg en febrero de cada año o Anuga en Colonia agosto, Fruit Logistica en Hamburgo en febrero (banano, fruta no tradicional).

5.2.4.3. Promoción de ventas

Para la promoción de las ventas se envían muestras gratis durante el primer año para que el consumidor final tiene la posibilidad de probar el producto, ya que la bebida orgánica a base de amaranto es nueva en el mercado alemán.

5.2.4.4. Relaciones públicas

La empresa mantiene sus relaciones públicas mediante la participación de ferias internacionales del sector orgánico (BioFach) o alimenticio (Anuga), en donde se tiene el contacto con los distribuidores. Además, se puede interactuar mediante la página web y las redes sociales para obtener mayor información sobre la actividad económica o también para comunicar quejas o solicitudes.

5.2.4.5. Fuerza de ventas

Las ventas desde Ecuador hacia el mayorista alemán serán realizadas por 1 persona bilingüe con conocimiento de alemán. El contacto se mantiene por aplicaciones TIC como por ejemplo: Skype y Whatsapp para mensajes y llamadas telefónicas.

Tabla 9

Actividades de Marketing costeados en USD

Gastos de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ferias	\$ 10.000,00	\$10.090,00	\$ -	\$ -	\$ -
Página Web	\$ 2.300,00	\$ 120,00	\$ 121,54	\$ 123,09	\$ 124,67
Degustaciones	\$ 1.045,00	\$ 1.045,00	\$ -	\$ -	\$ -
Muestras gratis	\$ 1.912,68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 840,00	\$ 850,75	\$ 861,64	\$ 872,67	\$ 883,84
Total presupuesto de marketing	\$ 16.097,68	\$12.105,75	\$ 983,18	\$ 995,76	\$1.008,51

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la filosofía y estructura organizacional se establecen la misión, visión, objetivos y la organización interna de una empresa, los mismos que son elementos altamente importantes, ya que forman parte de la identidad de la empresa.

6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización

La misión de una empresa ayuda a definir la identidad de la misma (quiénes somos) mientras que la visión explica a donde se quiere llegar en el futuro. Los objetivos son resultados que se quieren lograr a mediano y largo plazo. Las mismas deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y determinado en el tiempo (SMART). (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 23)

6.1.1. Misión

A continuación se encuentra una tabla donde se encuentran los 9 elementos de la misión adaptados al proyecto de Ama.

Tabla 10
Componentes de la misión

Clientes	Hombres y mujeres de 18 a 65 años
Producto	Bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano
Mercado	Estado de Renania del Norte Westfalia
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad	Fin de generar rentabilidad para la empresa
Filosofía	Producto saludable y producido bajo estándares de calidad
Auto concepto	Ser una empresa que apoya el comercio justo
Tecnología	Tecnología moderna de producción
Imagen pública	Interesados en la salud de los consumidores
Empleados	Empleados que se esfuerzan y apoyan a la empresa

Desluciendo con la tabla anterior se formula la siguiente misión: La misión de Bebidas orgánicas Ama es aportar a la alimentación saludable de los hombres y mujeres de 18 a 65 años de Renania del Norte Westfalia con una bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano, respetando estándares de calidad con el apoyo y esfuerzo de nuestros colaboradores y tecnología moderna de

producción; con el fin de generar mayor rentabilidad para la empresa y apoyar el comercio justo.

6.1.2. Visión

Se puede observar una tabla con los elementos de la visión:

Tabla 11

Elementos de la visión Bebidas orgánicas Ama

Imagen	Ser una empresa reconocida en la venta de una bebida orgánica a base de amaranto
Propósito	Aportar a la salud de los consumidores
Clientes	Consumidores en Renania del Norte Westfalia
Tiempo	Hasta el año 2025
Recursos	Calidad con ingredientes ecuatorianos
Valores	Comercio justo

Según la información de la tabla anterior se obtiene la siguiente visión: En el año 2025, Bebidas orgánicas Ama será una empresa reconocida que produce una bebida orgánica de calidad con ingredientes ecuatorianos que aporta positivamente a la salud de sus consumidores en Renania del Norte Westfalia y apoya al comercio justo.

6.1.3. Objetivos de la organización a mediano y largo plazo

Se definen los siguientes objetivos para la empresa:

Objetivos de Bebidas orgánicas Ama a mediano plazo

Tabla 12

Objetivos a mediano plazo

Perspectiva financiera	
Objetivo estratégico	Incrementar las ventas un 5% para el año 2021
Factor crítico de éxito	Incremento de las ventas
Indicador	Porcentaje de crecimiento de las ventas
Forma de cálculo	$(\text{Ventas año } n+1 - \text{ventas año } n) / \text{ventas del año } n$

Sentido	Positivo
Avance	Acumulado
Frecuencia	Mensual
Responsable de medir	Jefe de ventas
Responsable de análisis	Gerente General
<i>Perspectiva cliente</i>	
Objetivo estratégico	Tener 5 nuevos clientes intermediarios mediante la asistencia de ferias promocionales hasta el año 2021.
Factor crítico de éxito	Participación en ferias promocionales
Indicador	Número de nuevos clientes intermediarios
Forma de cálculo	Suma de nuevos clientes intermediarios
Sentido	Positivo
Avance	Acumulado
Frecuencia	Mensual
Responsable de medir	Jefe de ventas
Responsable de análisis	Gerente General
<i>Perspectiva procesos internos</i>	
Objetivo estratégico	Disminuir la cantidad de procesos en la atención al cliente de 5 a 3 para el año 2021.
Factor crítico de éxito	Control de rendimiento de los procesos
Indicador	Número de procesos en la atención al cliente
Forma de cálculo	Cantidad de procesos en la atención al cliente año 2020 – Cantidad de procesos en la atención al cliente año 2021
Sentido	Negativo
Avance	Acumulado
Frecuencia	Mensual
Responsable de medir	Jefe de ventas
Responsable de análisis	Gerente General
<i>Perspectiva formación y crecimiento</i>	
Objetivo estratégico	Tener al menos 1 capacitación al año con el tema de certificaciones orgánicas durante el año 2021.

Factor crítico de éxito	Tema de capacitaciones
Indicador	Número de capacitaciones de certificaciones orgánicas al año
Forma de cálculo	Suma # de capacitaciones de certificaciones orgánicas
Sentido	Positivo
Avance	Acumulado
Frecuencia	Mensual
Responsable de medir	Gerente General
Responsable de análisis	Gerente General

Objetivos de Amaban a largo plazo

Tabla 13

Objetivos a largo plazo

Perspectiva financiera	
Objetivo estratégico	Cancelar la totalidad del crédito bancario hasta el año 2025.
Factor crítico de éxito	Ingresos de ventas
Indicador	% de la deuda pre cancelada
Forma de cálculo	$(\text{Deuda pre cancelada año } n+1 - \text{deuda pre cancelada año } n) / \text{Deuda pre cancelada del año } n$
Sentido	Positivo
Avance	Acumulado
Frecuencia	Mensual
Responsable de medir	Jefe contable
Responsable de análisis	Gerente General
Perspectiva cliente	
Objetivo estratégico	Aumentar un 10% la participación del mercado para el año 2025
Factor crítico de éxito	Aplicación de estrategias de marketing
Indicador	% de participación del mercado

Forma de cálculo	(Participación de mercado año n+1 – participación de mercado año n) / Participación de mercado año n
Sentido	Positivo
Avance	Acumulado
Frecuencia	Anual
Responsable de medir	Jefe de ventas
Responsable de análisis	Gerente General
<i>Perspectiva procesos internos</i>	
Objetivo estratégico	Implementar 1 nuevo sabor para la bebida orgánica de amaranto para la diversificación de la línea de producto hasta el año 2025.
Factor crítico de éxito	Diversificación de la línea de producto
Indicador	Número de nuevos sabores para la bebida
Forma de cálculo	# de sabores en el año 2025 – Número de sabores en el año 2020
Sentido	Positivo
Avance	Acumulado
Frecuencia	Anual
Responsable de medir	Jefe de Producción
Responsable de análisis	Gerente General

6.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones define la parte técnica de la empresa, como lo son los procesos, la infraestructura, la estructura organizacional y la forma legal de la misma.

6.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor de Porter se utiliza para encontrar una ventaja competitiva de la empresa tomando en cuenta actividades primarias y de apoyo y poder mantenerla por el mayor tiempo posible. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 56)

Como se puede observar en la siguiente figura, la empresa Bebidas orgánicas Ama su cadena de valor incluye las actividades primarias importantes para la función óptima y las actividades de apoyo que ayudan a ejecutarlas de la mejor manera.

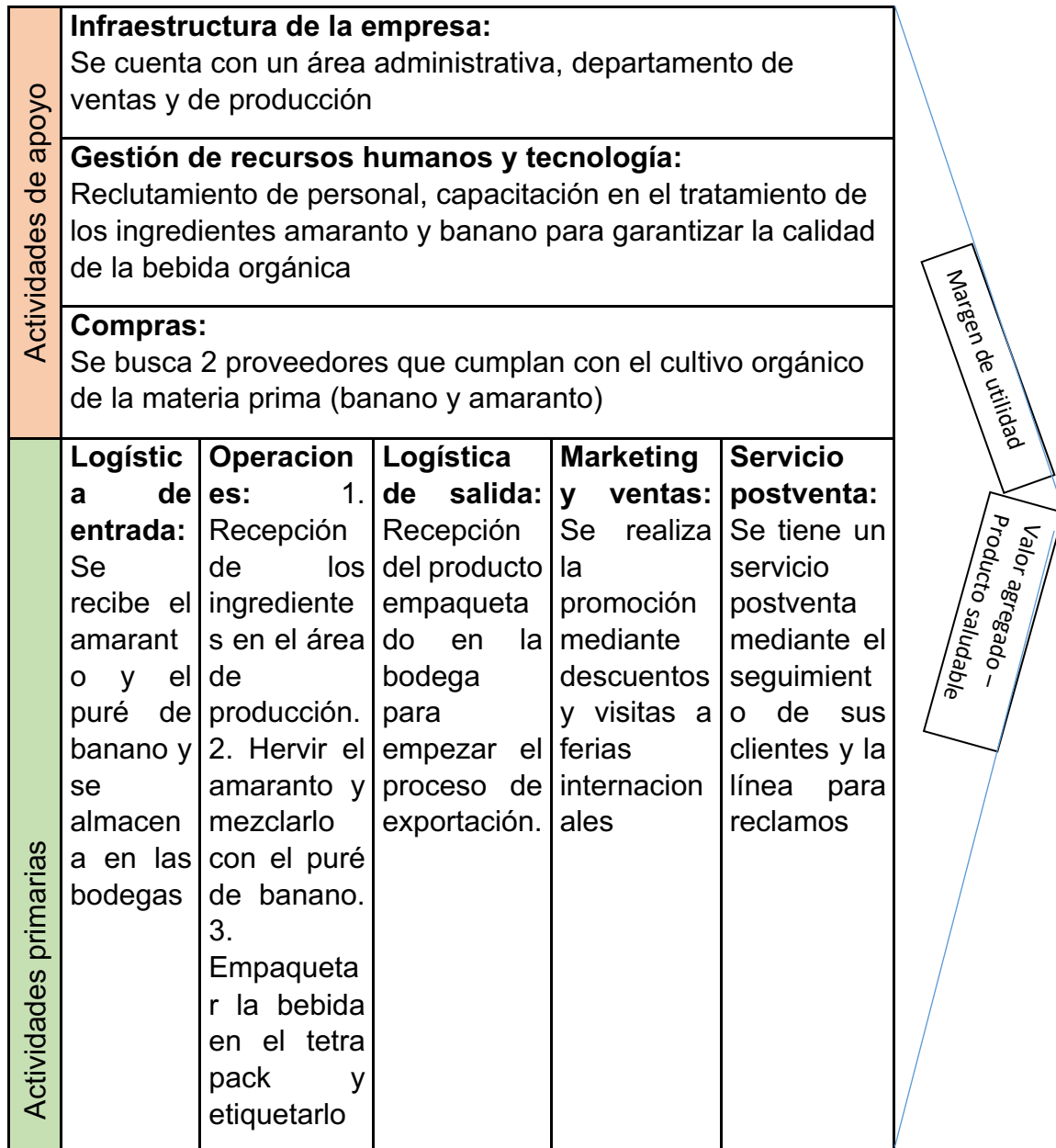


Figura 11. Cadena de valor

Se explicará las actividades primarias:

- **Logística de entrada:** Se recibe el amaranto y el puré de banano de los proveedores ecuatorianos y se almacena en las bodegas de Amaban antes de empezar la producción.

- **Operaciones:** Los ingredientes se trasladan al área de producción que se encuentran al lado de las bodegas. Se empieza el proceso productivo, hirviendo el amaranto y luego se añade el puré de banano. Al terminar el proceso productivo, se empaca la bebida en cartones de Tetra Pack y se realiza el embalaje y etiquetado.
- **Logística de salida:** La bebida embalada en cartones reciclados se recibe en la bodega y se empieza con el proceso de exportación.
- **Marketing y ventas:** A los distribuidores alemanes se ofrecen descuentos por la compra al mayor. Además, se visitan ferias internacionales para hacer conocer el producto.
- **Servicio postventa:** Se reciben quejas, pedidos de devoluciones y otras solicitudes por parte del cliente.

La tabla a continuación menciona como cada etapa de la cadena de valor contribuye al valor agregado para el cliente final:

Tabla 14

Como cada etapa de la cadena de valor contribuye al valor agregado para el cliente final

Actividad	Valor agregado para el cliente final
Infraestructura	Al contar con departamentos especializados, el cliente siempre recibe el asesoramiento adecuado.
Gestión de recursos humanos y tecnología	El personal capacitado y la última tecnología de producción ayudan a mantener los estándares de calidad esperados por el cliente.
Compras	El hecho de tener pocos proveedores de confianza para los ingredientes principales amaranto y banano, garantiza una buena calidad del producto final.
Logística de entrada	El almacenamiento de los ingredientes se realiza por el personal de Amaban, eso significa que existe un control constante y el manejo adecuado de los ingredientes. Para el cliente

	eso significa que recibe un producto con ingredientes de calidad.
Operaciones	El proceso productivo se realiza bajo estrictos controles de calidad, además el producto se empaca en Tetrapack que ayuda al medioambiente.
Logística de salida	Al realizar el proceso de exportación el cliente recibe toda la información de primera mano y no a través de intermediarios. Además, el cliente puede ahorrar tiempo en el proceso de exportación y de esta manera se garantiza que el producto llega al cliente final con una alta calidad. El consumidor final puede encontrar el producto en tiendas seleccionadas.
Marketing y ventas	En las ferias internacionales el cliente conoce a su persona de contacto directamente, lo que le genera confianza.
Servicio postventa	El constante seguimiento y contacto con el cliente, le genera confianza, ya que siempre tiene una persona de contacto que recibe sus quejas y sugerencias.

6.2.2. Proceso de producción

A continuación se detalla el proceso para la producción de la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano para la producción de un lote de producción durante 1 proceso productivo.

Tabla 15

Tiempos durante el proceso de producción

Fase	Actividad	Descripción	Duración
1	Remojo del amaranto	Se mezcla el grano molido del amaranto con agua y se deja reposar	60 minutos
2	Ebullición	Se deja hervir la mezcla para que llega a tener una consistencia más sólida.	10 minutos
3	Enfriamiento	Se deja enfriar en el cuarto de frío.	60 minutos
4	Añadir puré de banano	Se añade el puré de banano y se cuele la mezcla.	10 minutos
5	Control de calidad	Se realiza un control de calidad para poder garantizar la misma	25 minutos
6	Empaque	Al terminar el proceso se empaca en el cartón de Tetra pack de 250ml	45 minutos
7	Embalaje	12 cartones Tetra Pack se empacarán en cartón reciclado.	30 minutos
Total			240 minutos

Los macroprocesos se pueden analizar en el siguiente mapa de procesos.

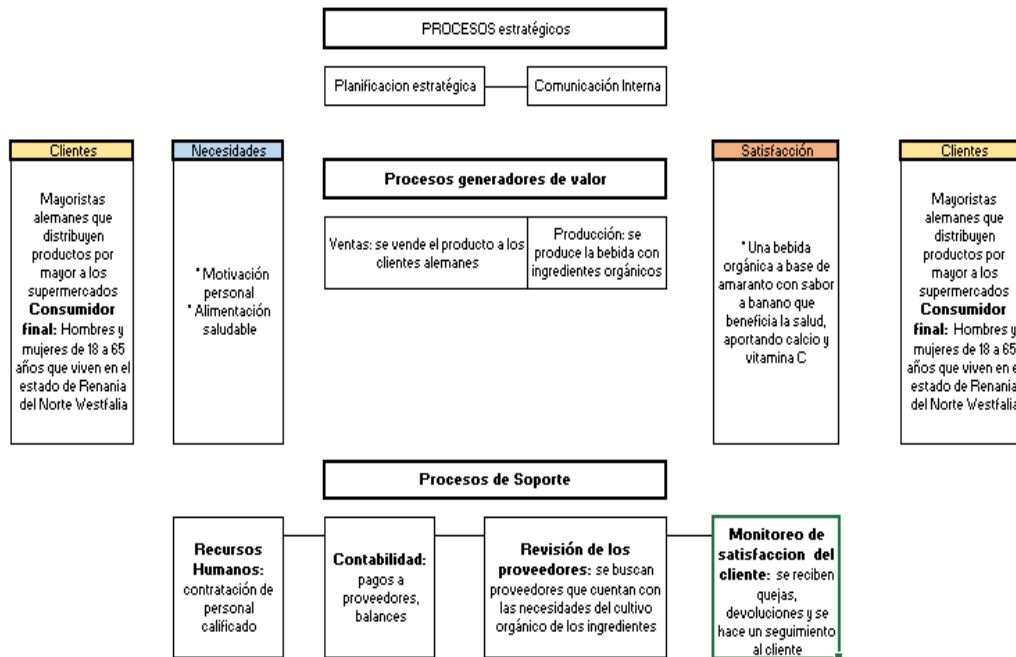


Figura 12. Mapa de procesos

La siguiente figura muestra el flujograma de producción y exportación.

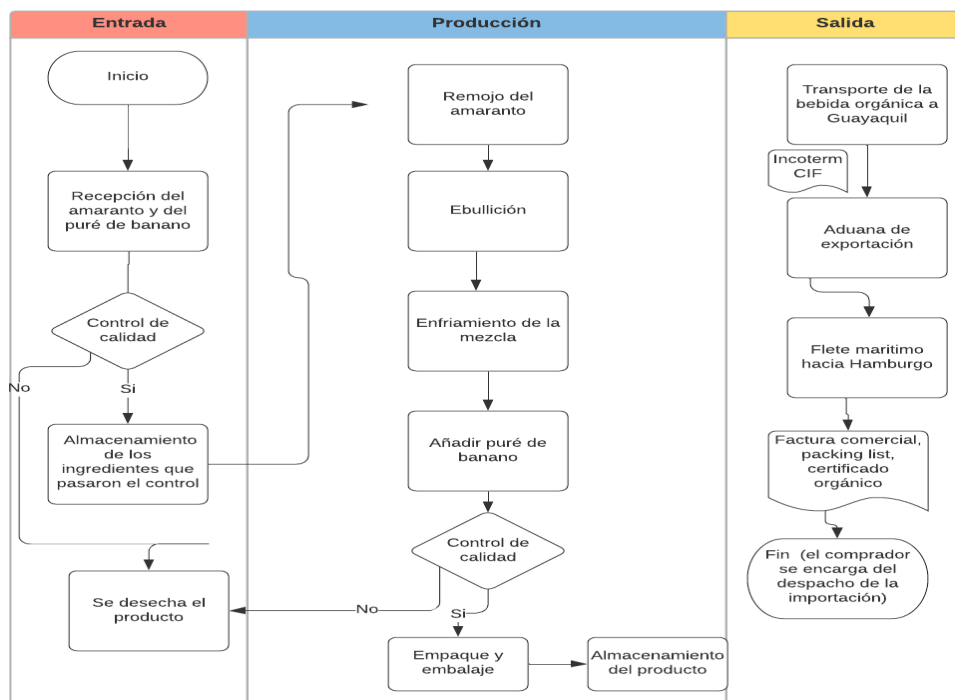


Figura 13. Flujograma del proceso productivo y de exportación de Amaban

6.2.3. Proceso de exportación

La exportación de la bebida orgánica se realiza vía marítima desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Hamburgo. El traslado se demora aproximadamente 23 días. Para poder importar la bebida se necesita la lista de empaque, la factura comercial, el documento de embarque y la declaración aduanera de despacho. El proceso de la importación dura aproximadamente 1 hora, desde que el contenedor fue descargado del barco hasta la desaduanización. (Pro Ecuador, 2017)

Para la exportación se usa el término de negociación Incoterm CIF (Costo, Seguro, Flete). En este caso Bebidas orgánicas Ama asume los gastos (costo de despacho y descarga, flete y seguro) hasta la llegada a Hamburgo, donde se encuentra el puerto de destino. En cuanto a los riesgos, esos pasan al comprador una vez que la mercancía se encuentra dentro del flete marítimo. (Santander, 2020)

Como se mencionó en el capítulo 5, el régimen aduanero será la exportación definitiva para el consumo (régimen 40).

6.2.4. Infraestructura

La empresa Bebidas orgánicas Ama va a arrendar las instalaciones que tienen espacio para las oficinas, el almacenamiento de los ingredientes y el producto final, como también un área de producción. Las instalaciones se encuentran en la ciudad de Quito.

6.2.4.1. Infraestructura en el área de administración y ventas

Para el área de administración y ventas se va a disponer de 3 laptops con acceso al internet y 1 impresora. Además se va a tener 1 sala de reuniones para 6 personas para poder realizar reuniones con todos los empleados.

6.2.4.2. Infraestructura en el área de producción

Para la producción se van a utilizar dos tanques de mezcla con calefacción eléctrica de la marca Qiangzhong que tienen cada uno una capacidad instalada para 500 litros de bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano, lo que equivale a 2000 unidades de 250ml, las cuales se pueden producir en 4 horas. Cada máquina tiene un costo de USD 20.000. (Qiangzhong, 2020)

Además, 1 envasadora y etiquetadora y 1 equipo de refrigeración. Cada persona en el área de producción va a contar con su propio equipo de menaje de cocina.

A continuación se puede ver el volumen de producción de los primeros 5 años:

Tabla 16
Unidades producidas al año

Año	Unidades producidas al año
Año 1	387.460
Año 2	395.110
Año 3	402.912
Año 4	410.871
Año 5	418.987

6.3. Estructura organizacional

Mediante la estructura organizacional se definen las tareas y las áreas que tienen la autorización para poder llegar de la mejor forma para aprovechar los recursos y alcanzar las metas definidas de la empresa. (Fincowsky & Krieger, 2011, pág. 326)

6.3.1. Forma legal

La empresa se va a formar bajo el régimen de Compañía de responsabilidad limitada, como Bebidas orgánicas Ama Cia. Ltda. Según indica la Superintendencia de Compañías el capital mínimo con el cual se constituye la empresa es de 400 USD. (Superintendencia de Compañías, 2019)

La ventaja de esa estructura legal es que requiere poco capital y puede ser constituida con solamente 2 socios.

6.3.2. Tipo de estructura

Se aplica una estructura funcional, ya que las diferentes áreas (contable, ventas y producción) se especializan en su área y se enfocan en metas concretas de las mismas. La ventaja de esa estructura es que la responsabilidad se comparte entre las diferentes áreas y no solo con el Gerente General, aunque él va a ser

la persona encargada de realizar el análisis final del cumplimiento de los objetivos. En el futuro, cuando la empresa se encuentra establecida en el mercado se pueden añadir nuevos puestos y más áreas de trabajo.

6.3.3. Organigrama

Al ser una empresa nueva, el organigrama define los siguientes puestos. Los puestos con la línea entrecortada son terciarizados (contador), mientras que la línea recta, significa que se trata de puestos fijos en la empresa:

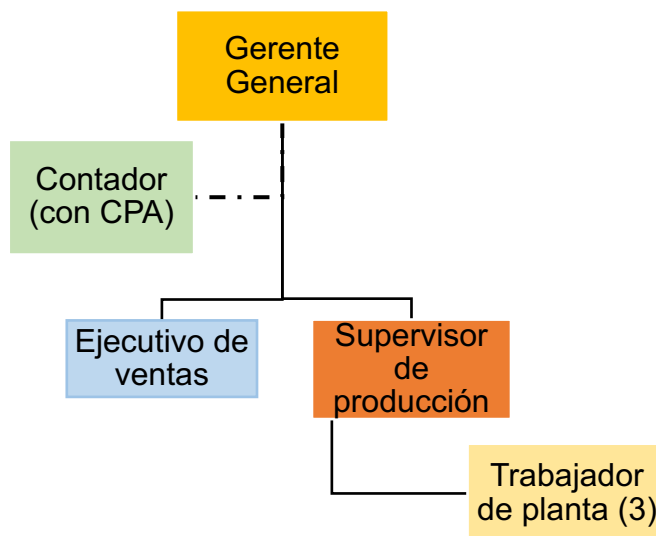


Figura 14: Organigrama de Ama

Las funciones y perfiles de las personas que se encuentran dentro del organigrama se pueden ver detalladamente en el anexo. Al momento que se estabiliza la empresa en el mercado se planifica implementar otros puestos, como por ejemplo un asistente de gerencia.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

El análisis financiero es el último punto en el plan de negocios y tiene el fin de evaluar la factibilidad del proyecto. Se evalúan los ingresos, costos y gastos, como también la inversión inicial y los diferentes estados financieros. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 29) En este caso el análisis financiero tiene un periodo de 5 años.

7.1. Proyección de ingresos, Costos y Gastos

La cantidad inicial proyectada es fundamental para poder calcular los ingresos, costos y gastos de la empresa.

7.1.1. Proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos se toma en cuenta el mercado objetivo que se define en el capítulo 5 de 79.280 personas que viven en el estado de Renania del Norte Westfalia y que tienen un consumo bimensual de la bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano. El primer mes se satisface el 1,6% de la demanda del mercado objetivo. Después la cantidad proyectada de ventas crece según el crecimiento de la industria 0,16% cada mes. En el análisis del cliente se definió un precio de venta al consumidor de USD 2,07. Tomando en cuenta que se calcula la comisión del distribuidor de 23% se llega a un precio de 1,59 USD. A partir del año 2 se usa el descreme anual de -1% cada año en el precio. De esta manera se tiene la siguiente proyección de ingresos para los 5 años.

Tabla 17
Ingresos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	387460	395110	402912	410871	418987
Precio de venta	\$ 1,59	\$ 1,58	\$ 1,56	\$ 1,55	\$ 1,53
Total ingresos	\$617.572,00	\$623.468,00	\$629.422,00	\$635.436,00	\$641.508,00

7.1.2. Proyección de costos

Para la proyección de costos se toman en cuenta la materia prima (el amaranto, agua y el puré de banano), los suministros de producción (el envase de Tetrapack, el cartón, las etiquetas, como también los costos de transporte y logística. En el capítulo 5 se puede ver la tabla con los costos de la materia prima y los suministros de producción. Además, se incluyen los costos de producción (sueldo del supervisor de producción y de los trabajadores de planta). Se calcula con un crecimiento salarial de 1,52% y una inflación de Ecuador de 1,28% que se utiliza para el cálculo del crecimiento de los costos de insumos. (Banco Central del Ecuador, 2020).

7.1.3. Proyección de gastos

En la proyección de gastos se toma en cuenta la inflación de Ecuador de 1,28% para el crecimiento de los gastos. Para los gastos de marketing que se realizan en Alemania (ferias) se usa la inflación de Alemania que es de 0,90%. (Datosmacro, 2020).

A continuación se puede analizar la proyección de los gastos, separados en gastos operacionales y gastos de marketing para los siguientes 5 años.

Tabla 18
Gastos proyectados

Gastos operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 60.000,00	\$ 60.768,00	\$ 61.545,83	\$ 62.333,62	\$ 63.131,49
Servicios básicos	\$ 2.400,00	\$ 2.430,72	\$ 2.461,83	\$ 2.493,34	\$ 2.525,26
Mantenimiento y seguro	\$ 1.250,00	\$ 1.266,00	\$ 1.282,20	\$ 1.298,62	\$ 1.315,24
Internet	\$ 600,00	\$ 607,68	\$ 615,46	\$ 623,34	\$ 631,31
Sueldos administrativos	\$ 27.508,40	\$ 29.727,31	\$ 30.180,01	\$ 30.639,60	\$ 31.106,20
Honorarios profesionales	\$ 4.800,00	\$ 4.861,44	\$ 4.923,67	\$ 4.986,69	\$ 5.050,52
Suministros y materiales	\$ 600,00	\$ 607,68	\$ 615,46	\$ 623,34	\$ 631,31
Gastos de puesta en marcha	\$ 4.630,00				
Total Gastos administrativos	\$ 101.788,40	\$ 100.268,83	\$ 101.624,46	\$ 102.998,54	\$ 104.391,33
Gastos de marketing					
Ferias	\$ 10.000,00	\$ 10.090,00	\$ -	\$ -	\$ -
Página Web	\$ 2.300,00	\$ 120,00	\$ 121,54	\$ 123,09	\$ 124,67
Degustaciones	\$ 1.045,00	\$ 1.045,00	\$ -	\$ -	\$ -
Muestras gratis	\$ 1.912,68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 840,00	\$ 850,75	\$ 861,64	\$ 872,67	\$ 883,84
Total presupuesto de marketing	\$ 16.097,68	\$ 12.105,75	\$ 983,18	\$ 995,76	\$ 1.008,51
Total Gastos	\$ 117.886,08	\$ 112.374,58	\$ 102.607,64	\$ 103.994,30	\$ 105.399,84

7.1.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio ayuda a determinar si el negocio tiene suficientes ingresos para poder pagar sus gastos y costos. Bebidas orgánicas Ama tiene su punto de equilibrio en el año 1 cuando vende una cantidad de 227.344 bebidas orgánicas, lo que representa un ingreso de USD 362.363,19. Los otros años se pueden analizar en el anexo.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

Como inversión inicial para la creación de la empresa Bebidas orgánicas Ama se requieren USD 107.229,00. Ese valor incluye los activos fijos, como lo son la maquinaria, los equipos de computación y muebles para la oficina. Además, se calcula con un monto de capital de trabajo para poder garantizar el

funcionamiento inicial del proyecto. A continuación se observa el detalle del total de la inversión inicial.

Tabla 19
Total inversión inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 62.229,00
Capital de trabajo	\$ 45.000,00
Total Inversión	\$ 107.229,00

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo se necesita al comienzo del proyecto para poder empezar el funcionamiento, sin tener ingresos propios. Hay que tomar en cuenta que los clientes tienen un crédito de 30 días para pagar sus cuentas, por lo tanto la empresa al comienzo no tiene ingresos para poder cubrir sus costos y gastos. Dichos valores se cubren con el capital de trabajo que forma parte de la inversión inicial. En este caso como se puede observar en la siguiente tabla el capital de trabajo es de USD 45.000.

Tabla 20
Capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	\$ 44.200	\$ 111.417	\$ 179.480	\$ 252.474	\$ 322.944	\$ 391.527

7.2.3. Estructura de capital

Para la financiación de la inversión del proyecto se utiliza el 60% capital propio y el 40% restante se financia mediante un crédito a 5 años en una corporativa con una tasa de interés de 10,79%, pagando cuotas mensuales de USD 928,08. La siguiente tabla muestra los valores exactos de la estructura de capital.

Tabla 21
Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 64.337,40
Deuda	40%	\$ 42.891,60
Total		\$ 107.229,00

7.3. Proyección de estado de resultados

Se analizan el estado de resultados, la situación financiera, el estado de flujo de efectivo y el estado de flujo de caja para determinar la factibilidad del proyecto. Todos los estados se proyectaron mensualmente y anualmente a un periodo de 5 años.

7.3.1. Estados de resultados

El estado de resultado refleja los ingresos, gastos y costos que tiene la empresa durante el periodo y de esta manera demuestra si la empresa tiene ganancias o caso contrario pérdidas. Como se puede observar en el estado de resultados de Amaban, la empresa tiene ganancias a partir del primer año con un margen neto de 10,9% en el año 1, creciendo hasta 23,20% en el año 5.

Tabla 22

Estado de resultados Bebidas orgánicas Ama anual

ESTADO DE RESULTADOS DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 617.572	\$ 623.468	\$ 629.422	\$ 635.436	\$ 641.508
(-) Costo de producción y ventas	\$ 383.146	\$ 392.785	\$ 400.280	\$ 407.922	\$ 414.940
(=) Utilidad bruta	\$ 234.427	\$ 230.683	\$ 229.142	\$ 227.514	\$ 226.569
(-) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 6.903	\$ 6.903	\$ 6.903	\$ 6.203	\$ 6.203
(-) Gastos administrativos	\$ 101.788	\$ 100.269	\$ 101.624	\$ 102.999	\$ 104.391
(-) Gastos de marketing	\$ 16.098	\$ 12.106	\$ 983	\$ 996	\$ 1.009
(=) UAll	\$ 109.638	\$ 111.405	\$ 119.631	\$ 117.317	\$ 114.966
(-) Intereses bancarios	\$ 4.296	\$ 3.521	\$ 2.657	\$ 1.695	\$ 624
(=) UAI	\$ 105.341	\$ 107.885	\$ 116.975	\$ 115.622	\$ 114.342
(-) 15% Trabajadores	\$ 15.801	\$ 16.183	\$ 17.546	\$ 17.343	\$ 17.151
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 22.385	\$ 22.926	\$ 24.857	\$ 24.570	\$ 24.298
(=) Utilidad neta	\$ 67.155	\$ 68.777	\$ 74.571	\$ 73.709	\$ 72.893

7.3.2. Situación financiera

El balance general (de situación financiera) muestra los activos, pasivos y el patrimonio de Bebidas orgánicas Ama. La política de cobro para los clientes se realiza 100% mediante un crédito a 30 días. En cuanto a las cuentas por pagar se define que la forma de pago es 50% al contado y 50% con un crédito a 30 días. En el anexo se puede ver el balance general detallado.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Mediante el estado de flujo de efectivo la empresa puede analizar el origen (ingresos) y la aplicación (egresos) del efectivo. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2014, pág. 45)

Como se puede observar en el anexo Bebidas orgánicas Ama tiene un flujo de efectivo positivo a partir del primer año, lo que significa que la empresa tiene salud financiera.

7.3.4. Estado de flujo de caja

El flujo de caja ayuda a analizar cuanta liquidez tiene una empresa. En el caso de Bebidas orgánicas Ama el año 0 este flujo es negativo, dado que todavía no se cuenta con ventas y la empresa tiene que realizar inversiones para empezar su operación. En el flujo de caja que se encuentra en el anexo se puede ver que a partir del año 2 hay un flujo positivo que puede cubrir los gastos que tiene la empresa. En el último mes se recupera el capital de trabajo neto.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

El flujo de caja del inversionista y los criterios de valoración ayudan a definir si el proyecto es viable financieramente o no.

7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

La diferencia entre el flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista es que en el segundo se toman en cuenta el préstamo, los gastos de interés, la amortización del capital y el escudo fiscal. Al igual que en el flujo del proyecto el año 0 existe un saldo inicial negativo, el cual se vuelve positivo a partir del año 2. El flujo de caja del inversionista se puede revisar en el anexo.

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo del WACC (coste medio ponderado del capital) y CAPM (modelo de fijación de precios de activos de capital) se utiliza la tasa libre de riesgo, la beta apalancada y el riesgo país. Se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 23
WACC y CAPM

Tasa CAPM	27,82%
Tasa WACC	19,45%

7.4.3. Criterios de valoración

Para poder valorar la factibilidad financiera se usaron los indicadores: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), Índice de rentabilidad (IR) y período de recuperación (PRI). Del análisis se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 24
Criterios de valoración

Criterios de valoración			
Proyecto		Inversionista	
VAN	\$100.622,82	VAN	\$ 62.723,97
TIR	38,36%	TIR	47%
IR	\$ 1,95	IR	\$ 1,99
PRI	4 años 1 mes	PRI	4 años 1 mes

Desde el punto de vista del proyecto y del inversionista la VAN es mayor a 0, lo que significa que es viable. La TIR del proyecto es 38,36% > 19,45%, lo que significa que también es factible. La TIR del inversionista es 47% > 27,82%, lo que indica la factibilidad. En el proyecto por cada dólar que se invierte, se recuperan 1,95 dólares y para el inversionista con 1 dólar invertido se recuperan 1,99 dólares. El periodo de recuperación para ambos es de 4 años y 1 mes.

7.5. Indicadores financieros

Los indicadores financieros de Bebidas orgánicas Ama se comparan con los de la industria C10 Manufactureras Elaboración de productos alimenticios según la Superintendencia de Compañías, valores y seguros.

Tabla 25
Indicadores financieros

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Liquidez	Razón circulante	\$ 3,09	\$ 4,15	\$ 5,45	\$ 6,71	\$ 27,97	\$ 5,65
Endeudamiento	Endeudamiento	40,49%	29,90%	21,82%	16,15%	3,33%	47,00%
Actividad	Rotación de cuentas por pagar	26,81	26,95	26,94	26,92	28,58	15,21
	Rotación de cuentas por cobrar	11,89	11,89	11,89	11,89	11,89	17,54
Rentabilidad	ROE	51,07%	34,34%	27,13%	21,15%	17,30%	35,00%
	ROI	30,39%	24,07%	21,21%	17,73%	16,72%	40,00%

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2017

Al cierre del año 1 Bebidas orgánicas Ama cuenta con 3,09 dólares disponibles de activo circulante por cada dólar de pasivo circulando, variando a 27,92 dólares al final del año 5. Eso es superior al valor de la industria que es 5,56 dólares. En cuanto al endeudamiento se puede decir que en el año 1 AmaBan ha obtenido un endeudamiento del 40,49% frente a los activos, eso se mejora hasta el año 5, en el cual ese valor solamente es de 3,33%. Eso se debe a que en el año 5 se termina de pagar el préstamo, por esa razón ya no se cuenta

con pasivos a largo plazo. Es un buen valor, dado que la industria normalmente tiene un endeudamiento del 47%. Amaban paga en el primer año 26 veces sus cuentas por pagar, lo que significa cada 14 días. En cambio solamente se cobra 11 veces al año las ventas a crédito. Eso significa que AmaBan se demora aproximadamente 31 días para cobrar a los clientes. El promedio de la industria es de 17 veces, lo que significa cada 20 días. El primer año el ROE es mayor al de la industria, lo que es un aspecto positivo, dado que muestra la alta rentabilidad del proyecto. De igual manera el ROI muestra que el proyecto es rentable, aunque es más bajo en comparación con la industria.

Como se puede ver los indicadores financieros muestran que el proyecto de exportación es factible y rentable, dado que los valores son positivos, tanto para el proyecto como para la industria. Para mejorar los indicadores se podría analizar la posibilidad de cobrar un 50% al contado y un 50% con 30 días de crédito. De esta manera la rotación de cuentas por cobrar aumentaría y se parecería más al valor de la industria. En cambio al tener una confianza con los proveedores se puede negociar que se paga un 30% al contado y un 60% a crédito. Hay que tomar en cuenta que se debe tratar de cumplir las ventas proyectadas, ya que al reducir el nivel de ventas, se va a tener menos rentabilidad.

8. CONCLUSIONES GENERALES

A continuación se presentan las conclusiones del plan de negocios en orden de prioridad.

El plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de una bebida orgánica a base de amaranto con sabor a banano al estado de Renania del Norte Westfalia, Alemania es factible.

Se trata de un proyecto rentable, dado que el punto de equilibrio en el primer año se alcanza en el mes 7. Además, los indicadores financieros, como también los criterios de valoración VAN y TIR son positivos.

El entorno externo muestra más oportunidades que amenazas para el proyecto. Como principales oportunidades se pueden mencionar el tratado de libre comercio con la Unión Europea, el crecimiento alto de en promedio 23,48% de la industria de elaboración de jugos de frutas y hortalizas y el alto consumo de productos orgánicos en Alemania. Las amenazas que podrían influenciar negativamente en el proyecto son el dólar como moneda oficial del Ecuador y el peligro de un tipo de cambio fluctuante, el alto riesgo país que tiene Ecuador actualmente, lo que puede generar desconfianza al momento de hacer negocios.

El análisis del cliente demuestra que actualmente existe una tendencia de consumo de productos orgánicos. Al ser un producto con sabor a banano, la fruta favorita de los alemanes es muy atractivo para el mercado meta. El empaque reciclable de Tetrapack favorece al pensamiento ecológico de los consumidores.

La estrategia de internacionalización que se eligió para el proyecto mediante la matriz de decisión de operación internacional es la exportación indirecta. La bebida se distribuye mediante intermediarios, ya que existen más que 200 supermercados orgánicos en el estado de Renania del Norte Westfalia y sería difícil de atenderles directamente.

Para el plan de marketing se aplican estrategias push para que los consumidores finales pueden llegar a conocer el producto a través de muestras y degustaciones. Además, se participa en ferias internacionales para generar confianza con el cliente. El precio establecido de USD 1,59 para el intermediario y USD 2,07 para el consumidor final está dentro del rango del precio óptimo y toma en cuenta el margen de 23% para el distribuidor.

En cuanto al entorno empresarial se establece una sólida estructura funcional que facilita la comunicación dentro de la empresa y de esta manera seguir los objetivos definidos a mediano y largo plazo.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador - SENAE. (2020). *Regímenes Aduaneros*. Recuperado el 26 de marzo 2020, de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer ed.). Prentice Hall : Pearson Education .
- Banco Central del Ecuador . (2020). *Información económica*. Recuperado el 31 de mayo de 2020 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador . (2020). *PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) TRIMESTRA*. Recuperado el 31 de mayo de 2020 de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador . (2020). *RIESGO PAÍS - EMBI*. Recuperado el 31 de mayo de 2020 de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Mundial . (2019). *FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS EN ALEMANIA* . Recuperado el 14 de noviembre 2019 de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/germany#>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales . (2020). *Mindestlohn erhöht*. Recuperado el 25 de marzo 2020 de <https://www.bmas.de/DE/Presse/Meldungen/2020/neue-gesetze-erhoehung-mindestlohn.html;jsessionid=3131CBC09B88F57156BD37A5263E23BC>
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung . (2020). *Bio muss regionaler werden und moderne Medien nutzen*. Recuperado el 03 de junio de 2020 de https://www.ble.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2020/200430_Oeko-Soziale-Medien.html;jsessionid=EA636B4A66B9110C76FCDB2AD7523442.1_cid335
- CONGRESO NACIONAL ECUADOR . (2019). *CODIGO DEL TRABAJO*. Quito .
- Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo. (2019). *FLO-CERT*. Recuperado el 22 de octubre 2019 de <https://cecjecuador.org.ec/flo-cert/>
- Damodaran, A. (2020). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 30 de mayo 2020 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- Datosmacro. (2020). *IPC General Alemania Abril 2020*. Recuperado el 30 de mayo de 2020 de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/alemania>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.
- Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional Enfoque para América Latina (Primera ed.)*. México: Pearson Educación.
- Garnica, C. H., & Viveros, C. A. (2009). *Fundamentos de marketing* . México : Pearson Educación.
- Henrich, P. (2020). *Statistiken zum Thema Bio-Produkte in Deutschland*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de Statista: <https://de.statista.com/themen/657/bioproducte/>
- Hofstede Insights. (2020). *COUNTRY COMPARISON*. Recuperado el 03 de junio de 2020 de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ecuador,germany/>
- Instituto Nacional de investigaciones agropecuarias . (2014). *Cultivos - amaranto* . Recuperado el 22 de octubre 2019 de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mgranos/ramaranto>
- Knoema. (2019). *Global Peace Index (GPI), 2019*. Recuperado el 06 de enero 2020 de <https://knoema.es/GPIR2018Jul/global-peace-index-gpi-2019?regionId=DE>
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado (Segunda ed.)*. Mc Graw Hill Educación.
- Landesbetrieb IT.NRW . (2017). *Aufwendungen privater Haushalte für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren je Haushalt und Monat*. Recuperado el 19 de octubre 2019 de it.nrw/statistik/eckdaten/aufwendungen-privater-haushalte-fuer-nahrungsmittel-getraenke-und-tabakwaren-je
- LANDESBETRIEB IT.NRW. (2019). *Bevölkerungsstand - Amtliche Statistiken zum Thema: Bevölkerungsstand*. Recuperado el 14 de noviembre 2019 de it.nrw/statistik/eckdaten/bevoelkerung-am-3112-nach-ausgewaehlten-altersgruppen-und-geschlecht-923
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados (Quinta ed.)*. Mexico: Pearson Educación .
- OANDA. (Abril de 2020). *Conversor de divisas*. Recuperado el 08 de abril de 2020 de <https://www1.oanda.com/lang/es/currency/converter/>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2019). *Cultivos tradicionales*. Recuperado el 12 de diciembre 2019 de <http://www.fao.org/traditional-crops/amaranth/es/>
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Peralta, E. I. (2012). *El amaranto en Ecuador "Estado del Arte"*. Quito: PRONALEG-GA, INIAP.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Port of Hamburg . (2019). *HAFEN HAMBURG: Willkommen auf der offiziellen Webseite des größten deutschen Seehafens*. Recuperado el 25 de marzo 2020 de <https://www.hafen-hamburg.de/de>
- Presidencia de la República del Ecuador . (2019). *El Programa "Internet Para Todos" dotará de conectividad a zonas rurales del país*. Recuperado el 02 de junio de 2020 de <https://www.presidencia.gob.ec/el-programa-internet-para-todos-dotara-de-conectividad-a-zonas-rurales-del-pais/>
- Pro Ecuador. (2017). *Perfil Logístico Alemania*. Recuperado el 03 de noviembre 2019 de <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-alemania-2017/>
- Pro Ecuador . (2020). *Ficha Técnica de Alemania – 2020*. Recuperado el 19 de marzo 2020 de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-alemania/>
- Qiangzhong. (2020). *Electric-heating Mixing Tank*. Recuperado el 23 de mayo de 2020 de <http://www.wzqiangzhong.com/Electric-heating-Mixing-Tank-pl6842826.html>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2014). *Fundamentos de Finanzas corporativas* (Décima ed.). México D.F. : Mc Graw Hill Education.
- Santander. (2020). *INCOTERMS®*. Recuperado el 13 de abril 2020 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/incoterms>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Quinta ed.). Bogotá, D.C.: Mc Graw - Hill Interamericana S.A.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2017). Servicio al ciudadano - para exportar. Recuperado el 31 de marzo 2020 de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2020). Recuperado el 31 de mayo de 2020 de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

- Simon, H., & Fassnacht, M. (2009). *Preismanagement: Strategie - Analyse - Entscheidung - Umsetzung* (Tercera ed.). Meppel: Springer Science + Business Media.
- Statista. (2019). *Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2018*. Recuperado el 21 de octubre 2019 de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>
- Statista. (2019). *Pro-Kopf-Konsum von Bananen in Deutschland in den Jahren 2005/06 bis 2017/18 (in Kilogramm)*. Recuperado el 02 de enero 2020 de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/328764/umfrage/pro-kopf-konsum-von-bananen-in-deutschland/>
- Statista. (2017). *Statistiken zum Thema Bio-Produkte in Deutschland*. Recuperado el 22 de octubre 2019 de <https://de.statista.com/themen/657/bioprodukte/>
- Superintendencia de Compañías. (2019). *CONSTITUCION COMPAÑIAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA*. Recuperado el 04 de abril 2020 de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2017). *INDICADORES FINANCIEROS*. Recuperado el 10 de junio 2020 de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica* (Decimoctava ed.). México : MC Graw Hill Educación .
- Trade Map. (2020). *Bilateral trade between Germany and Ecuador*. Recuperado el 04 de abril 2020 de https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c218%7c%7c200990%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1
- Trademap. (2018). *Existing and potential trade between Germany and Ecuador in 2018*. Recuperado el 26 de Octubre 2019 de [trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c218%7c%7c200990%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c218%7c%7c200990%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- Valenzuela, G. (2014). *El despertar de los granos andinos*. *Revista gestión* , 39-41.
- Verband der deutschen Fruchtsaft Industrie. (2018). *Daten und Fakten zur deutschen Fruchtsaft Industrie*. Recuperado el 20 de Octubre 2019 de <https://www.fruchtsaft.de/branche/daten-und-fakten/>

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2016). *ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA*. Recuperado el 22 de Octubre 2019 de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

ANEXOS

Anexo 1

Tabla Datos de crecimiento de la industria C103015:

AÑO FISCAL	C103015	Variación %
2011	357.933	0,00%
2012	504.582	40,97%
2013	628.592	24,58%
2014	412.107	-34,44%
2015	421.612	2,31%
2016	330.506	-21,61%
2017	865.877	161,99%
2018	1.279.706	47,79%
2019	1.148.528	-10,25%
	Promedio	23,48%

Tomado de: SRI (2020)

Anexo 2

Análisis Porter Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Amenaza	Peso	Ponderado
Número de clientes	3	30%	0,9
Productos sustitutos	3	10%	0,3
Costo de migración de compradores	1	20%	0,2
Influencia de la calidad	3	15%	0,45
Identidad de marca	4	10%	0,4
Información que dispone el comprador	3	15%	0,45
Total		1	2,7

Anexo 3

Análisis Porter Rivalidad entre los competidores existentes

Rivalidad entre los competidores existentes	Amenaza	Peso	Ponderado
Cantidad de competidores	3	15%	0,45
Crecimiento de la industria	2	15%	0,3
Costos fijos	2	10%	0,2
Diversidad de competidores	3	15%	0,45
Diferenciación de productos	2	45%	0,9
Total		1	2,3

Anexo 4

Análisis Porter Amenaza de nuevos entrantes

Amenaza de nuevos entrantes	Amenaza	Peso	Ponderado
Economías de escala	2	10%	0,2
Requerimiento de capital	4	10%	0,4
Experiencia	2	5%	0,1
Diferenciación de producto	4	35%	1,4
Políticas gubernamentales	3	30%	0,9
Acceso a la distribución	3	10%	0,3
Total		1	3,3

Anexo 5

Análisis Porter Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Amenaza	Peso	Ponderado
Concentración de proveedores	3	35%	1,05
Productos sustitutos para los ingredientes	1	25%	0,25
Precios de productos a proveer	3	10%	0,3
Contribución a la calidad del producto	4	10%	0,4
Costos de cambio de proveedor	4	20%	0,8
Total		1	2,8

Anexo 6

Análisis Porter Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Amenaza	Peso	Ponderado
Costo de cambio de producto	2	20%	0,4
Cantidad de productos sustitutos	4	50%	2
Lealtad de los consumidores	3	30%	0,9
Total		1	3,3

Anexo 7

Tabla Ficha metodológica de los expertos 1:

Nombre	Paola Barros
Perfil	Asistente en Schryver Speditions GmbH
Lugar	via mail y whatsapp llamada
Fecha y hora	15.12.2019 13h30
Duración	15 minutos
Objetivos	- Conocer acerca de la oportunidad del negocio y de posibles problemas para la exportación del producto - Identificar razones por la tendencia de productos orgánicos
Objetivos cumplidos	Todos los objetivos se pudieron cumplir.

Anexo 8

Tabla Ficha metodológica de los expertos 2:

Nombre	Carla Novoa Moreno
Perfil	Experta en Marketing Amati Foods
Lugar	via mail y whatsapp
Fecha y hora	16.12.2019 17h20
Duración	10 minutos
Objetivos	de producción de productos orgánicos - Recibir recomendaciones acerca de la comercialización en Europa de productos orgánicos - Conocer su opinión sobre el mercado alemán
Objetivos cumplidos	Todos los objetivos se pudieron cumplir.

Anexo 9

Tabla Ficha metodológica de los posibles clientes 1:

Nombre	Merle Luca Laabs
Perfil	Profesión: profesora de primaria Edad: 25 años Vive en Schloß Holte-Stukenbrock (Renania del Norte Westfalia)
Lugar	por whatsapp llamada
Fecha y hora	11.12.2019 13h30 (hora del Ecuador)
Duración	30 minutos
Objetivos	- Conocer su interes en la bebida orgánica de amaranto - Obtener información acerca de los gustos y preferencias en cuanto al sabor, precio y plaza
Objetivos cumplidos	Todos los objetivos se pudieron cumplir.

Anexo 13

Tabla Perfil del puesto del Ejecutivo de Ventas

Cargo:	Ejecutivo de Ventas
Estudios:	Título de tercer nivel en la carrera de administración
Habilidades y competencia:	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, conocimiento del inglés y alemán (básico), comunicación
Experiencia:	Mínimo 3 años
Funciones:	Realizar las negociaciones y ventas con los clientes
Salario:	USD 700 mensual

Anexo 14

Tabla Perfil del puesto del Supervisor de Producción

Cargo:	Supervisor de Producción
Estudios:	Título de tercer nivel en la carrera de agroindustria
Habilidades y competencia:	Trabajo en equipo y bajo presión, comunicación, conocimiento del tratamiento del amaranto
Experiencia:	Mínimo 3 años
Funciones:	Realizar el proceso de producción, supervisar a los trabajadores de planta, tener contacto con los proveedores
Salario:	USD 600 mensual

Anexo 15

Tabla Perfil del puesto de los trabajadores de planta

Cargo:	Trabajador de planta (3)
Estudios:	Bachiller
Habilidades y competencia:	Trabajo en equipo, comunicación
Experiencia:	mínimo 1 año
Funciones:	Almacenar los ingredientes, apoyar en la producción y en el proceso inventario
Salario:	USD 450 mensual

Anexo 16

Tabla Perfil del puesto del Contador con certificación CPA (externo)

Cargo:	Contador con certificación CPA (externo)
Estudios:	Título de tercer nivel en la carrera de finanzas o contabilidad
Habilidades y competencia:	Capacidad de análisis de números, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, comunicación
Experiencia:	Mínimo 5 años
Funciones:	Realizar todos los balances de la empresa, pago de cuentas por pagar
Salario:	USD 800 mensual

Anexo 17

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta	\$ 1,59	\$ 1,58	\$ 1,56	\$ 1,55	\$ 1,53
Costo variable	\$ 1,05	\$ 1,06	\$ 1,07	\$ 1,09	\$ 1,10
Margen de contribución	\$ 0,55	\$ 0,52	\$ 0,49	\$ 0,46	\$ 0,43
Costos fijos	\$ 124.789	\$ 119.277	\$ 109.511	\$ 110.197	\$ 111.603
Punto de equilibrio en cantidad	227344	229563	223373	239083	258607
Punto de equilibrio en dólares	\$ 362.363,19	\$ 362.241,43	\$ 348.949,46	\$369.756,40	\$ 395.951,19

Anexo 18
Balance General Ama

BALANCE GENERAL DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<i>Activos corrientes</i>	\$ 45.875	\$ 164.816	\$ 236.456	\$ 309.248	\$ 379.547	\$ 406.046
Efectivo	\$ 44.200	\$ 109.476	\$ 180.531	\$ 252.729	\$ 322.429	\$ 350.118
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 51.928	\$ 52.423	\$ 52.924	\$ 53.429	\$ 53.939
Inventario de materia prima	\$ 633	\$ 646	\$ 658	\$ 671	\$ 685	\$ -
Inventario de productos terminados	\$ -	\$ 1.705	\$ 1.761	\$ 1.819	\$ 1.878	\$ 1.937
Inventario de suministros	\$ 1.042	\$ 1.062	\$ 1.083	\$ 1.105	\$ 1.126	\$ 53
Activos no corrientes	\$ 63.029	\$ 56.126	\$ 49.223	\$ 42.320	\$ 36.117	\$ 29.915
<i>Activos fijos</i>	\$ 62.229	\$ 62.229	\$ 62.229	\$ 62.229	\$ 62.229	\$ 62.229
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6.743	\$ 13.486	\$ 20.229	\$ 26.272	\$ 32.315
Intangibles	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
(-) Amortización acumulada	\$ -	\$ 160	\$ 320	\$ 480	\$ 640	\$ 800
Total Activos	\$ 108.904	\$ 220.942	\$ 285.679	\$ 351.568	\$ 415.664	\$ 435.961
<i>Pasivos corrientes</i>	\$ 1.675	\$ 53.399	\$ 56.976	\$ 56.773	\$ 56.603	\$ 14.519
Cuentas por pagar	\$ 1.675	\$ 14.291	\$ 14.573	\$ 14.860	\$ 15.154	\$ 14.519
15% trabajadores por pagar	\$ -	\$ 16.183	\$ 17.546	\$ 17.343	\$ 17.151	\$ -
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 22.926	\$ 24.857	\$ 24.570	\$ 24.298	\$ -
<i>Pasivos a largo plazo</i>	\$ 42.892	\$ 36.051	\$ 28.434	\$ 19.954	\$ 10.512	\$ 0
Préstamo bancario	\$ 42.892	\$ 36.051	\$ 28.434	\$ 19.954	\$ 10.512	\$ 0
Total Pasivos	\$ 44.566	\$ 89.450	\$ 85.410	\$ 76.728	\$ 67.115	\$ 14.519
<i>Patrimonio</i>	\$ 64.337	\$ 131.492	\$ 200.269	\$ 274.840	\$ 348.549	\$ 421.442
Capital social	\$ 64.337	\$ 64.337	\$ 64.337	\$ 64.337	\$ 64.337	\$ 64.337
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 67.155	\$ 135.932	\$ 210.503	\$ 284.212	\$ 357.104
Total pasivo + patrimonio	\$ 108.904	\$ 220.942	\$ 285.679	\$ 351.568	\$ 415.664	\$ 435.961
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 19
Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		\$ 67.155	\$ 68.777	\$ 74.571	\$ 73.709	\$ 72.893
(+) Depreciaciones		\$ 6.903	\$ 6.903	\$ 6.903	\$ 6.203	\$ 6.203
(+/-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -51.928	\$ -495	\$ -501	\$ -505	\$ -510
(+/-) Inventario de materia prima	\$ -633	\$ -13	\$ -13	\$ -13	\$ -13	\$ 685
(+/-) Inventario de productos terminados	\$ -	\$ -1.705	\$ -56	\$ -58	\$ -60	\$ -58
(+/-) Inventario de suministros	\$ -1.042	\$ -20	\$ -21	\$ -21	\$ -22	\$ 1.073
(+/-) Cuentas por pagar	\$ 1.675	\$ 12.616	\$ 282	\$ 288	\$ 293	\$ -635
(+/-) 15% trabajadores	\$ -	\$ 16.183	\$ 1.363	\$ -203	\$ -192	\$ -17.151
(+/-) 25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 22.926	\$ 1.932	\$ -287	\$ -272	\$ -24.298
Actividades de operación	\$ -	\$ 72.116	\$ 78.672	\$ 80.679	\$ 79.141	\$ 38.201
Adquisición activos fijos	\$ -63.029	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversión	\$ -63.029	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo Bancario	\$ 42.892	\$ -6.841	\$ -7.616	\$ -8.480	\$ -9.442	\$ -10.512
<i>Capital social</i>	\$ 64.337	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 107.229	\$ -6.841	\$ -7.616	\$ -8.480	\$ -9.442	\$ -10.512
<i>Variación del efectivo</i>	\$ 44.200	\$ 65.276	\$ 71.055	\$ 72.199	\$ 69.699	\$ 27.689
Efectivo inicial	\$ -	\$ 44.200	\$ 109.476	\$ 180.531	\$ 252.729	\$ 322.429
Efectivo final	\$ 44.200	\$ 109.476	\$ 180.531	\$ 252.729	\$ 322.429	\$ 350.118

Anexo 20

Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	\$-106.429,00	\$ 11.136,98	\$ 11.136,98	\$ 11.136,98	\$ 11.136,98	\$432.578,86

Anexo 21

Flujo de caja del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del inversionista	\$ -63.537,00	\$ 1.557,39	\$ 1.276,19	\$ 963,10	\$ 614,50	\$421.668,26

