



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE GALLETAS DE  
QUINUA, RELLENAS DE CHOCOLATE Y FRUTAS DESHIDRATADAS,  
HACIA ALEMANIA

AUTOR

Andrea Nicole Nieto Loya

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE GALLETAS DE QUINUA,  
RELLENAS DE CHOCOLATE Y FRUTAS DESHIDRATADAS, HACIA  
ALEMANIA.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Profesor Guía:

Andrés Esteban Hernández Altamirano

Autora:

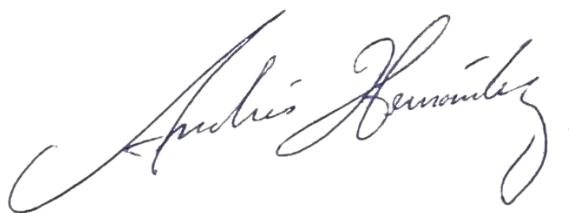
Andrea Nicole Nieto Loya

Año

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de galletas de quinua, rellenas de chocolate y frutas deshidratadas, hacia Alemania, a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Nicole Nieto Loya, 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".



---

Andrés Esteban Hernández Altamirano

C.I. 1712920576

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de galletas de quinua, rellenas de chocolate y frutas deshidratadas, hacia Alemania, de la estudiante Andrea Nicole Nieto Loya, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Edmundo Francisco Cortez Granda', written in a cursive style.

---

Edmundo Francisco Cortez Granda

C.I. 1712442399

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL 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.”

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Andrea Nicole Nieto Loya', with a stylized 'AN' monogram.

---

Andrea Nicole Nieto Loya

C.I. 1726402165

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero agradecer a mis padres por todo su cariño, esfuerzo, apoyo incondicional, consejos y palabras de aliento que me brindaron durante toda mi trayectoria como estudiante, ya que estas acciones se volvieron para mí, un motivo de dedicación y esfuerzo a fin de lograr y culminar con éxito esta etapa de mi vida. Además, quiero mostrar mi gratitud a los profesores que me brindaron los conocimientos y herramientas necesarias que me ayudarán a desenvolverme como una gran profesional.

## DEDICATORIA

El presente documento va dedicado a las dos personas más importantes de mi vida que son mi padre y mi madre.

## RESUMEN

El presente plan de negocios fue desarrollado con el fin de proponer la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de galletas de quinua, rellenas de chocolate y frutas deshidratadas, hacia Alemania.

El objetivo de este documento es el de validar la factibilidad y rentabilidad del negocio propuesto por medio de diferentes herramientas las cuales brindaron la siguiente información.

Al analizar el entorno al que se expondrá la empresa, se pudo establecer que el mercado alemán es el ideal para el producto a comercializar debido a las tendencias actuales existentes en el país, por otro lado, al desarrollar el mismo análisis a nivel nacional, se nos permitió notar que gracias a que este país se dedica mayormente a la producción agrícola trae beneficios para la elaboración del producto.

En orden de otras cosas, al efectuar el análisis del cliente, mediante el método cualitativo exploratorio y cuantitativo descriptivo, se logró determinar que el segmento adecuado para el producto propuesto, son las personas adultas y adultas mayores, esto debido a que muestran mayor preocupación acerca de su salud. Además, el segmento mencionado está dispuesto a pagar más dinero por un producto certificado como lo serán las galletas planteadas, puesto que a la mayoría de las personas en este rango de edad posee un poder adquisitivo alto, en comparación con los demás segmentos.

Para finalizar, mediante la evaluación financiera se logró determinar que existe un futuro prometedor para este plan de negocios, en vista de que al desarrollar los estados financieros, la evaluación financiera y el cálculo de los índices financieros, se puede visualizar que los resultados obtenidos son favorables para la empresa y para los inversionistas, durante el tiempo del proyecto.



## **ABSTRACT**

This business plan was developed in order to propose the creation of a company dedicated to the production and export of quinoa cookies, filled with chocolate and dehydrated fruits, to Germany.

The objective of this document is to validate the feasibility and profitability of the proposed business through different tools which provided the following information.

By analyzing the environment to which the company will be exposed, it was established that the German market is the ideal one for the product to be marketed due to current trends in the country, on the other hand, when developing the same analysis at the national level, it was It allowed us to notice that thanks to the fact that this country is mainly dedicated to agricultural production, it brings benefits for the production of the product.

In order of other things, when carrying out the analysis of the client, by means of the exploratory qualitative and descriptive quantitative method, it was possible to determine that the appropriate segment for the proposed product is the elderly and older adults, this because they show greater concern about of your health. In addition, the aforementioned segment is willing to pay more money for a certified product such as the cookies raised, since most people in this age range have a high purchasing power, compared to the other segments.

Finally, through the financial evaluation it was possible to determine that there is a promising future for this business plan, given that when developing the financial statements, the financial evaluation and the calculation of the financial indices, it can be seen that the results obtained are favorable for the company and investors, during the time of the project.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....   | 1  |
| 1.1. Justificación.....  | 1  |
| 1.1.1. Objetivo general del trabajo.....                           | 1  |
| 1.1.2. Objetivos específicos del trabajo.....                      | 1  |
| 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....                                       | 2  |
| 2.1. Análisis del entorno externo.....                             | 2  |
| 2.1.1. Entorno externo: PESTEL.....                                | 2  |
| 2.1.2. Análisis de la industria: Porter.....                       | 9  |
| 2.1.3. Matriz EFE.....   | 12 |
| 2.2. Conclusiones.....   | 13 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....                                       | 15 |
| 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....                 | 15 |
| 3.1.1. Investigación Cualitativa.....                              | 16 |
| 3.1.2. Investigación Cuantitativa.....                             | 20 |
| 3.2. Conclusiones de investigación cualitativa y cuantitativa..... | 21 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....                                     | 22 |
| 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....      | 22 |
| 4.2. Conclusiones (Oportunidad de negocio).....                    | 25 |
| 5. PLAN DE MARKETING.....  | 26 |
| 5.1. Estrategia general de marketing.....                          | 26 |
| 5.1.1. Mercado Objetivo.....                                       | 29 |
| 5.1.2. Propuesta de valor.....                                     | 30 |
| 5.2. Mezcla de marketing.....                                      | 31 |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.2.1. Producto .....   | 31        |
| 5.2.2. Precio .....   | 35        |
| 5.2.3. Plaza .....  | 38        |
| 5.2.4. Promoción .....  | 39        |
| <b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>   | <b>42</b> |
| 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....   | 42        |
| 6.1.1. Misión.....  | 42        |
| 6.1.2. Visión.....  | 42        |
| 6.1.3. Objetivos de la organización.....  | 42        |
| 6.2. Plan de Operaciones.....   | 43        |
| 6.2.1. Cadena de Valor.....   | 43        |
| 6.2.2. Mapa de procesos .....   | 44        |
| 6.2.3. Flujograma del proceso de producción .....   | 45        |
| 6.2.4. Flujograma del proceso de exportación .....  | 47        |
| 6.3. Estructura Organizacional.....   | 48        |
| 6.3.1. Marco Legal .....  | 49        |
| 6.3.2. Requisitos para la exportación .....   | 50        |
| <b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>  | <b>51</b> |
| 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos .....  | 51        |
| 7.1.1. Ingresos.....  | 51        |
| 7.1.2. Costos y Gastos .....  | 52        |
| 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ....   | 52        |
| 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja ..... | 53        |

|   |           |
|---|-----------|
| 7.3.1. Estado de resultados .....   | 53        |
| 7.3.2. Estado de situación financiera .....   | 54        |
| 7.3.3. Estado de flujos de efectivo .....   | 54        |
| 7.3.4. Flujo de caja .....  | 55        |
| 7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la<br>tasa de descuento, y criterios de valoración ..... | 55        |
| 7.4.1. Flujo de caja del inversionista .....  | 55        |
| 7.4.2. Cálculo de tasa de descuento.....  | 55        |
| 7.4.3. Criterios de valoración .....  | 56        |
| 7.5. Índices financieros.....   | 56        |
| <b>8. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>   | <b>58</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>71</b> |

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación**

La apertura de nuevos mercados para los productos ecuatorianos ha dado la oportunidad a pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de alimentos innovadores y diferenciadores con el fin de comercializarlos a nivel internacional. Esto es posible, entre otros, al privilegiado clima variado que tiene el Ecuador debido a la ubicación en la que se encuentra; logrando de esta manera obtener y contar con una gama exquisita de plantas, frutas, verduras, vegetales, etc., que resultan atractivas para los países extranjeros.

Por otra parte, para el presente estudio se ha considerado que el mercado alemán en general es altamente cotizado por los países que se especializan en la producción y cultivo de productos alimenticios, evidencia expuesta en la página [deutschland.de](http://deutschland.de) (2015), que indica un alto crecimiento del grupo de personas que han optado por cambiar su forma de alimentarse, pasando de consumir carne a una comida totalmente saludable como la vegetariana o vegana. Además, según la Organización Mundial de la Salud (2016), el 37% de muertes en la población alemana son a causa de problemas cardiovasculares y el 3% a causa de diabetes.

Por lo expuesto, este plan de negocios se focalizará en la utilización de la quinoa, el chocolate y las frutas deshidratadas para la generación de una galleta exportable hacia Alemania.

#### **1.1.1. Objetivo general del trabajo**

Determinar la factibilidad y viabilidad de los diversos aspectos y factores relacionados con el plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de galletas de quinua, rellenas de chocolate y frutas deshidratadas, hacia Alemania.

#### **1.1.2. Objetivos específicos del trabajo**

- Analizar el nivel de competencia de la empresa y los factores del entorno externo, desarrollándolo a nivel nacional como extranjero (Alemania), con el fin de

establecer las estrategias y conocer los principales factores que influyen en su crecimiento.

- Desarrollar un análisis para definir el cliente prospecto del producto por medio de métodos de investigación cualitativos (entrevistas) y cuantitativos (encuestas).
- Estructurar una oportunidad de negocio utilizando el análisis de entornos y clientes.
- Elaborar un plan de marketing que identifique las mejores acciones y estrategias para llegar al consumidor.
- Redactar la propuesta de filosofía y estructura organizacional de la empresa para establecer la forma en la que se desarrollarán las actividades dentro de la empresa.
- Realizar una evaluación financiera con el objetivo de medir la viabilidad y rentabilidad del plan de negocios.
- Desarrollar las conclusiones para conocer los riesgos y oportunidades a los que se expondrá el plan de negocios.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

El CIIU que se utilizará para la comercialización del producto es el C1071.01 mientras que para exportar el código arancelario que se manejará es el 1905.31.00.00.

### **2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Entorno externo: PESTEL**

##### **2.1.1.1. Alemania**

###### **Entorno político**

Gracias al acuerdo comercial entre Ecuador y la UE (Unión Europea), la misma que entró en vigor en enero del 2017, algunos productos ecuatorianos podrán exportarse con 0% de arancel, (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2016). Lo mencionado favorecerá a las empresas ecuatorianas, ya que les

permitirá negociar los productos a precios competitivos en comparación a países que no cuentan con este tipo de acuerdo.

Además, Alemania brinda a las empresas extranjeras seguridad y solidez para poder realizar negociaciones, ya que ocupa el puesto número 70 en el ranking de los países que tienen mayor estabilidad política y el puesto número 94 en efectividad del gobierno; tomando en cuenta que el puesto número 100 es el país con mejor puntaje en dichos aspectos. (Worldwide Governance Indicator, s.f.).

### **Entorno legal**

Alemania siendo un líder en el control de los alimentos, ha establecido como requisito general que todos los productos alimenticios que entran y salen del país deban tener un registro sanitario, según “La normativa de la UE en materia de seguridad alimentaria”, (Comisión Europea, s.f.).

Entre los requisitos que menciona la Comisión Europea está el que todo producto de origen vegetal, para poder ser comercializado en el mercado alemán, necesita un certificado fitosanitario. Este requisito es solicitado con el fin de evitar la introducción y transmisión en la UE de organismos nocivos. Las normativas de comercialización también son indispensables en el mercado alemán, entre los aspectos que se evalúan son: “frescura, tamaño, calidad, presentación, tolerancias, etc.”, (Comisión Europea, s.f.).

Por otro lado, el etiquetado de los alimentos debe tener toda la información esencial sobre el producto para que los compradores puedan apoyarse en dicha información verídica al momento de la compra. Se dispone que en el producto sea visible: “Información nutricional obligatoria sobre alimentos procesados; Destacar alérgenos en la lista de ingredientes; Mejor legibilidad (tamaño mínimo de texto)”, (Comisión Europea, s.f.). Otra información que deben tener los productos en su etiqueta es el valor energético que brinda, la cantidad de azúcar, carbohidratos, grasa, sal, etc. Todo esto según el “Reglamento (UE) No 1169/2011”, (Comisión Europea, s.f.).

En el caso del embalaje y envases para alimentos, deben ser fabricados con un material y cantidades de dicho material que no alteren el sabor o la composición del producto, (Comisión Europea, s.f.).

### **Entorno económico**

Alemania es un país potencial para la exportación, ya que tiene un PIB para el año 2018 de \$3.947.741.700.000 con una tasa de crecimiento del 1,5% anual. El PIB en relación con la renta del país (PIB per cápita) es de \$47.662 lo que nos dice que existe una estabilidad económica entre el país y su población, (Knoema, s.f.). Este país cuenta con una inflación que creció de 1,5% en el 2017 a 1,7% en el 2018, lo que nos demuestra que el poder adquisitivo de los habitantes de este país ha disminuido en 0,3 puntos porcentuales, (Banco Mundial y Euromonitor Internacional, 2019).

Según Euromonitor la tasa de desempleo de Alemania para el 2018 fue de 3,4%, el mismo que disminuyó para el 2019 a 3,1%; lo que significa una mejora en el empleo de la población alemana. (Euromonitor, 2019).

Información recopilada del ICEX (2019), nos muestra que los hogares alemanes, aproximadamente el 10,6% del total de su renta lo destina al sector de alimentos y bebidas no alcohólicas. Hay que tener en cuenta que el sector agrícola y ganadero alemán es muy reducido por lo cual para abastecer al mercado local deben asociarse con países que se especializan en este tipo de productos, (ICEX, 2019, pág. 6).

Por último, La balanza comercial de Alemania registró un superávit para el 2019 con \$250.164.041 debido a que sus exportaciones son mayores que las importaciones, (Trade Map, 2020).

Toda la información anterior nos permite deducir que los consumidores alemanes tienen un alto poder adquisitivo y estabilidad económica que permiten ser un país atractivo para empresas extranjeras e inversionistas.

### **Entorno social**



La población alemana cuenta 82.792.351 habitantes para el 2018 y para el 2019 con 83.019.213 habitantes. El crecimiento de la población comparando estos dos años es de 0,27%. Hablando de la esperanza de vida de la población, en las mujeres es de 83,4 años mientras que en los hombres es de 78,7 años, (EUROSTAT, 2018). Esta información sirve como aspecto positivo, ya que es una población que tiene un número considerable de habitantes y además está constantemente creciendo.

Un informe del Centro para la Promoción de Importaciones de países en desarrollo o CBI (2019), señala que los consumidores de países miembros de la Unión Europea, ya no solo se enfocan en el sabor y lo llamativo del producto, en la actualidad los consumidores demandan alimentos procesados que aseguren ser bajos en calorías, gluten, azúcar, etc., que respeten a los animales y el medio ambiente, tengan responsabilidad social, que se comercialicen listos para servirse y que al mismo tiempo no sean perjudiciales para su salud. Todo lo anteriormente mencionado ha dado cabida a la tendencia de productos con certificaciones no obligatorias. (CBI, 2019).

Entre las tendencias de Alemania está el estilo de alimentación vegetariana y vegana, mismo que ha incrementado en los últimos años. Datos de Euromonitor (2019), muestran que entre 2016 y 2017, Alemania se ubicó en el puesto número 6 de los países donde la mayoría de su población ha decidido cambiarse a este nuevo modo de consumo (vegetarianos y veganos), (Euromonitor, 2019).

Los consumidores alemanes, según el informe de Euromonitor (2019), además muestran altas tasas y programas de reciclaje de plásticos con la intención de reducir los problemas ambientales, ya que se ha generado consciencia en la población sobre este tipo de asuntos, (Euromonitor, 2019, pág. 57).

### **Entorno tecnológico**

Alemania se encuentra entre los principales países con mejor tecnología en cuanto a transporte de mercadería. Según Procuador (2017), sus aeropuertos, puertos marítimos y su red ferroviaria ayudan al desarrollo económico del país.

También menciona que “según el *Logistics Performance Index* (LPI) publicado por el Banco Mundial en el 2016, Alemania ocupa el puesto 1 en desempeño logístico en el mundo con un puntaje de 4,23”, (PROECUADOR, 2017).

La página de Estadísticas Federales de Alemania (2020), señala que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el 2019, el 46% de empresas alemanas utilizan redes sociales, por otro lado, también menciona que “33 millones de un total de 39,5 millones de usuarios de Internet trabajaron con computadoras”, (Estadísticas Estatales Alemania, 2019). Siendo esto un aspecto beneficioso, ya que las empresas alemanas tienen facilidad de comunicación con países extranjeros.

### **Entorno ecológico**

MINCETUR (s.f) nos señala que los consumidores mayoristas y minoristas alemanes para asegurar que prevalezca la calidad e inocuidad de los productos; buscan bienes que contengan certificaciones no obligatorias como: Global G.A.P, ISO, Logo orgánico de la UE, Logo orgánico de Alemania, Comercio Justo, Halal, Kosher, etc., (MINCETUR, s.f.). De la misma manera, la UE solicita que los envases de un producto cumplan con los “requisitos básicos de composición y valorización. Esto con el objetivo de promover la reutilización de los mismos”, (Unión Europea, s.f.).

#### **2.1.1.2. Ecuador**

### **Entorno político**

Ecuador cuenta con un riesgo país muy alto, este indicador ha aumentado en aproximadamente 777 puntos, debido a los problemas que causó la reducción de los subsidios a la gasolina dando como resultado protestas sociales y cierre de las vías a nivel nacional, durante el mes de octubre del 2019. (Diario el Comercio, 2019)

Aunado a esto, la Vicepresidencia de la República del Ecuador (s.f.) acredita que el acuerdo con Alemania “asegurará la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de

los productos industriales ecuatorianos”, (Vicepresidencia de la República del Ecuador, s.f.). Por último, el Ecuador se ve beneficiado de la existencia de entidades como Fedexpor, Ministerio de Comercio Exterior y Proecuador, cuyo principal objetivo es fomentar las exportaciones dentro del país por medio de la coordinación y planificación de programas para todas las empresas ecuatorianas que deseen exportar.

### **Entorno legal**

El artículo 132 de la ley orgánica de salud (2015), manifiesta que todos los productos que serán destinados al consumo humano deben pasar por un control de calidad, inocuidad y seguridad acorde a los requisitos técnicos con respecto a la distribución y comercialización, en el cual se incluye la importación y exportación. (Ley orgánica de Salud, 2015)

Por otro lado, gracias a la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, Estabilidad y Equilibrio Fiscal, sectores como el agrícola, software, oleoquímica, etc. Se ven beneficiados gracias a los incentivos para inversiones internas y externas (SRI, s.f.).

Para la exportación de productos la empresa o persona natural debe tener documentos como RUC, token para poder registrarse como exportador en el Ecuapass, realizar la DEA (Declaración Aduanera de Exportación), presentar documentos como la factura comercial, lista de empaque, certificado de origen de la Comunidad Andina, certificado de origen para la Unión Europea, entre otros. (Servicios Nacional de Aduana del Ecuador, s.f.)

### **Entorno económico**

Para el 2018, según la CEPAL, el Ecuador cuenta con un PIB de 108.398.058.000 de los cuales el sector agropecuario abarca el 9,9%. (Véase en **Anexo 1**), (CEPAL, 2018).

Además, según Trade Map no se registra por el momento exportaciones de Ecuador hacia Alemania de productos de panadería o pastelería como galletas,

obleas, waffles, etc. Se debe enfatizar que se obtuvo la información por medio de la partida 1905.30.00.00.

En cuanto al índice de comercio de bienes exportados por F.O.B, en el Ecuador para el 2018, se aumentó de 97,22 a 112,47 dando expectativas de mejoramiento para la economía del país, (CEPAL, 2018).

La balanza comercial de este país es de \$ 2.052.287 para el 2019 lo quiere decir que presenta un superávit. Por otro lado, Ecuador cuenta con una inflación de -0,23% en el 2020, (INEC, 2020). Los factores anteriores son favorables, ya que esto permitirá que las empresas abaraten costos en la producción de bienes y los consumidores puedan adquirir productos a precios más baratos.

### **Entorno social**

La población en el Ecuador para el 2019 fue aproximadamente de 17.353.735 habitantes. Según el último censo realizado en el 2010 sobre empleo y subempleo nos resalta que el 71,1% de la población se encuentra en edad de trabajar, de la misma manera el 67,8% se encuentra económicamente activo y del porcentaje anterior el 95,1% son las personas empleadas.

Se pudo indagar que el sector agrícola en el Ecuador es el más importante en porcentaje del PIB y en la generación de empleo, abarcando el 28% del empleo total del país para el 2019. (MAG, 2019). Esta información se podrá encontrar en el **Anexo 2**.

Sin embargo, para septiembre del 2019, las personas desempleadas han aumentado de 332.818 a 406.871 siendo aproximadamente un 18,20% de aumento de la tasa de desempleo.

### **Entorno tecnológico**

El Diario El Comercio (2017), nos señala que en Ecuador el 1% de sus exportaciones contiene tecnología al momento de su desarrollo (productos procesados) por lo que en la mayoría de su volumen de exportación solo constan *comodities*, (Diario El Comercio, 2017).

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad y el Ministerio de Industrias y Productividad en su Política Industrial del Ecuador 2016-2025, plantea diversas mejoras en la educación para apoyo a pequeñas empresas en la mejora de tecnología agroindustrial por medio de entidades gubernamentales e instituciones de investigación, (Política Industrial del Ecuador 2016-2025, s.f.).

El Instituto Nacional de Estadística y Censo o INEC en el 2018, muestra que en Ecuador el 32,6% de hogares ecuatorianos tienen acceso a internet, mientras que el 50,1% de la población menciona que utiliza computadora, por último, el 11,6% alude que el lugar donde usan internet es el trabajo. Este aspecto es negativo, ya que puede provocar deficiencia de comunicación en el país, (INEC, 2018).

### **Entorno ecológico**

El Ecuador y otros 193 países, en el 2015, se unieron a la agenda 2030 para el desarrollo sostenible y sus 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible). Dentro del cual se encuentran objetivos como: Industria, innovación e infraestructura sostenible, Producción y consumo sostenible, Acción por el clima, Vida de ecosistemas terrestres, (INEC, s.f.).

Cuenta también con un Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2020, en el cual se aborda el tema medioambiental por medio de impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 plantea políticas que promuevan el comercio justo, el manejo sostenible de los recursos naturales y servicios medioambientales e incentivar el cuidado del medio ambiente y la recuperación de los suelos, (Plan nacional de desarrollo 2017-2021, 2017).

#### **2.1.2. Análisis de la industria: Porter**

##### **Amenaza de nuevos competidores entrantes (Media)**

Las empresas de la industria de elaboración de pan y productos de panadería secos, para exportar a Alemania, deben tomar en cuenta la respectiva

documentación, certificados, análisis de los productos y demás requisitos dependiendo el producto que se va a comerciar, (Trade Helpdesk, s.f.).

Además, la inversión inicial que necesitan las empresas de la industria de panadería es aproximadamente de \$40.561,99 como se muestra en la Tabla 10 de la sección de la Evaluación Financiera, que podría ser una cantidad moderada para iniciar una empresa.

### **Amenaza de productos sustitutos (Alta)**

De acuerdo con la Asociación *German Sweets* entre los productos sustitutos de las galletas de quinua rellenas de chocolate y frutas deshidratadas, se encuentra la panadería fina con productos como el pan, ya sea normal, tostado o integral, Gofres (Waffles), pasteles, snacks y confitería orgánica, (German Sweets, s.f.).

Según Euromonitor, el sector de las galletas dulces, snacks de barras y snacks de frutas han incrementado en Alemania, ya que el principal motivo de este auge es la nueva tendencia de “salud y bienestar” de la población alemana. Por último, menciona que el sector de galletas se encuentra dividido con una extensa cantidad de pequeños competidores en el mercado, dando como resultado una amplia variedad de productos diferenciados, (Euromonitor, 2018).

Entre las principales marcas de pan, que es uno de los productos sustitutos, se encuentran Aerzener, 7 days y 3-Ähren. Los precios que se manejan de este tipo de producto oscilan en \$2,82, (Statista, 2020).

### **Poder de negociación de los clientes (Alta)**

Alemania es considerado como el mayor fabricante de alimentos y bebidas de todos los países europeos. El sector de productos horneados abarca el 9,7% de la industria de alimentos y bebidas, mientras que el segmento de productos de confitería y panadería no perecederos cubre el 7,6% de la industria mencionada con un valor de mercado de 2.100 millones de euros en el 2017, (GTAI, 2019).

El consumidor alemán tiene altas exigencias en los bienes de panadería; por lo que busca productos integrales, premium, orgánicos, certificados, listos para

comer y saludables como por ejemplo los productos que no contienen gluten. El principal motivo de estas exigencias es que “dos tercios de los alemanes ven un vínculo directo entre nutrición y salud”, (GTAI, 2019).

Por último, como se mencionó antes, el consumidor alemán es considerado como uno de los más exigentes públicos al momento de comprar, debido a ello, cuando un producto le muestra una excelente calidad, se “vuelven leales a la marca”, hasta llegar al punto de mostrar disposición a pagar un precio más alto por el bien, (Santander, 2020).

Según las cifras presentadas por Statista (2018), del total de productos orgánicos que se venden en Alemania, el 40% son importados de países fuera de este país, además gracias a que se ha visualizado un auge de la preferencia de productos de panadería y dulces orgánicos, las empresas mayoristas también han aumentado por lo que es beneficios para las industrias como para las empresas que quieren entrar en este sector. Entre los principales mayoristas alemanes están Bode Naturkost, Biogarten, Terra Naturkost, Handels KG y DIE REGIONALEN, (Europages de, 2020).

### **Poder de negociación de los proveedores o vendedores (Baja)**

AGROCALIDAD (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario), alude que en la producción de bienes orgánicos participan 23 provincias de todo el país, abarcado una extensión de 36.246 hectáreas de sembríos; lo que da lugar a que actualmente 564 productos hayan recibido esta certificación, entre los bienes certificados destacan: el mango, el banano, la panela, el cacao, la quinua, el brócoli, la palma, los chifles, el café, los chocolates y la fruta deshidratada, (AGROCALIDAD, s.f.).

Con respecto a la galleta que se plantea realizar, los ingredientes principales del producto son el chocolate, harina de quinua y frutas deshidratadas. Siendo este el caso, en la lista de proveedores certificados brindado por AGROCALIDAD se ha notado una extensa diversidad de proveedores para estos insumos con certificación orgánica, (AGROCALIDAD, s.f.).

Adicionalmente, según la Corporación Financiera Nacional (2018), en Pichincha se concentra el 60% de empresas dedicadas a proveer chocolate, siendo 32 empresas en total para el 2016, (Corporación Financiera Nacional, 2018). Por otro lado, en la producción de frutas deshidratadas existen 15 empresas que ofrecen este producto. Además, agronegocios ha mencionado que hay cerca de 4000 productores de frutas deshidratadas en todo el país, (Lideres, 2016). De igual manera para la harina de quinua, según el MAG (2016), en el Ecuador existen cerca de 5 mil pequeños productores, de los cuales la mayoría se concentran en las provincias de “Carchi, Chimborazo, Imbabura y Pichincha”, (MAG, s.f.).

### **Rivalidad entre los competidores (Alta)**

A nivel nacional según la Superintendencia de Compañías (2019), en Ecuador hay aproximadamente 4 empresas que podrían considerarse como futura competencia para el plan de negocios, ya que se dedican a la comercialización de galletas y pasteles, (SUPERCIAS, s.f.). Por otro lado, a nivel internacional, según *Trade Map*, los principales países competidores del producto son Países bajos, Francia y Polonia. Para finalizar, entre las marcas de galletas que acaparan el mercado alemán son *Leibniz* y *Debeukelaer*, (Horizont, 2017).

#### **2.1.3. Matriz EFE**

Tabla 1

*Análisis de matriz de evaluación de factores externos: EFE.*



| FACTORES CLAVE       |  | Peso        | Calificación | Valor       |
|----------------------|--|-------------|--------------|-------------|
| <b>Oportunidades</b> |  |             |              |             |
| O1                   | Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea (0% de aranceles)   | 15%         | 4            | 0,6         |
| O2                   | Los hogares alemanes del total de su renta aproximadamente el 10,6% lo destina al sector de alimentos y bebidas no alcohólicas | 12%         | 4            | 0,48        |
| O3                   | Interés de los consumidores en temas como el cuidado animal, medioambiente y salud al momento de la compra de alimentos        | 14%         | 4            | 0,56        |
| O4                   | Poder de negociación con los proveedores bajo  | 10%         | 3            | 0,3         |
| O5                   | Alto poder adquisitivo en Alemania   | 13%         | 4            | 0,52        |
| O6                   | Eficiencia en tecnológica de Alemania para transporte y manejo de mercancías   | 10%         | 3            | 0,3         |
| <b>Amenazas</b>      |  |             |              |             |
| A1                   | Riesgo país alto en Ecuador  | 8%          | 1            | 0,08        |
| A2                   | Altas exigencias de entidades alemanas para el ingreso de productos alimenticios   | 2%          | 2            | 0,04        |
| A3                   | Alto poder de negociación de los consumidores  | 4%          | 1            | 0,04        |
| A4                   | Alta amenaza de productos sustitutos   | 6%          | 1            | 0,06        |
| A5                   | Falta de tecnología para el desarrollo de productos procesados en Ecuador  | 1%          | 2            | 0,02        |
| A6                   | Alta rivalidad de competidores   | 5%          | 1            | 0,05        |
| <b>TOTAL</b>         |  | <b>100%</b> |              | <b>3,05</b> |

El proyecto está aprovechando todas las oportunidades que hay en su entorno, mientras que en el caso de las amenazas existentes está tratando de contrarrestar los efectos en el plan de negocios.

## 2.2. Conclusiones

- El Ecuador y la Unión Europea con su acuerdo comercial, crean la posibilidad para que productos procesados ecuatorianos lleguen y sean conocidos en nuevos mercados europeos, esto debido a que dentro del acuerdo mencionado el 99,7% de la oferta exportable de bienes agrarios y el 100% de productos manufacturados del Ecuador quedan liberalizados en los países miembros de la UE. Entre los productos de libre comercialización se encuentran las galletas.
- El riesgo país y la inestabilidad económica que tiene el Ecuador podría resultar contraproducente para realizar negocios con el país de destino, ya que crearía problemas a las empresas ecuatorianas para acaparar inversión

o la confianza de las empresas y clientes alemanes. No obstante, Alemania siendo todo lo contrario a Ecuador, presenta una estabilidad económica y política alta. Lo que permite que este país se vuelva ideal y atractivo para nuevas inversiones.

- Ecuador presenta una deficiencia tecnológica en el desarrollo de productos procesados, ya que por lo general este país se enfoca en comercialización y exportación de productos sin ningún tipo de valor agregado. Por otro lado, Alemania tiene una de las mejores infraestructuras para el traslado de mercancías. Este país cuenta con transporte aéreo, marítimo y férreo; logrando así una adecuada distribución de los bienes dentro y fuera del país.
- La mayoría de la población alemana se encuentra concentrada en edades avanzadas, ante esta situación, los consumidores de este país buscan alimentos que les brinden energía y tengan un buen sabor sin olvidar el tema más importante que es la salud y la prevención de enfermedades como: la diabetes, sobrepeso, colesterol alto, etc. Entre las tendencias también están los temas de cuidado animal y medio ambiente.
- Las nuevas tendencias de consumo dan como resultado la rigidez de los tramites y diversos requerimientos para el ingreso de las mercancías a los países de la UE. En base a lo anterior, el poder adquisitivo alto también juega un papel importante, ya que los consumidores se muestran dispuestos a pagar más por un producto que cumpla con las características de las nuevas tendencias, para ello buscan certificados que los avale, entre los más conocidos están: Orgánico, Comercio justo y *Fairtrade*.
- Ecuador es un país rico en materias primas, por lo que el poder de negociación de los proveedores para la elaboración de la galleta es bajo, lo que nos permitirá en el futuro poder negociar el precio adecuado y obtención de proveedores sin sufrir ningún inconveniente en el caso de necesitarlo.
- Existen marcas de galletas conocidas en Alemania que serán una fuerte amenaza para el producto, pero cabe resaltar que la galleta que se va a vender va dirigida a personas que se preocupan por su salud, lo cual muestra

que las galletas existentes en el mercado alemán tienen un propósito que es todo lo contrario al producto que se está trabajando en este plan de negocios.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **Problema de la investigación**

¿Los consumidores alemanes comprarían una galleta con chocolate y frutas deshidratadas?

##### **Hipótesis**

**Ho:** El 80% de los consumidores alemanes estarían inclinados a adquirir una galleta de harina de quinua con chocolate y fruta deshidratada.

##### **Objetivo**

Recolectar información para poder determinar el porcentaje de la población alemana que estaría dispuesta a comprar una galleta a base de harina de quinua con chocolate y frutas deshidratadas.

##### **Objetivos específicos**

- Establecer un nicho dentro del mercado alemán para el producto mencionado.
- Comprender las características que debe tener el producto que vamos a exportar para que se adapte a los gustos y preferencias del consumidor.
- Conocer el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores alemanes por el producto ofrecido.
- Recopilar información sobre los métodos de pago que utilizan con frecuencia las personas alemanas, y cuál sería el método adecuado para el producto.
- Descubrir cuáles son los canales de distribución óptimos para el producto.

##### **Metodología**

El mercado que se va a investigar son hombres y mujeres de Alemania, que se encuentren en un rango de edad de 20 a 60 años. En este sentido, para el análisis cualitativo exploratorio se realizaron diversas entrevistas a expertos y a clientes alemanes, mientras que en la investigación cuantitativa descriptiva se realizaron 11 encuestas a personas procedentes del país mencionado.

### **3.1.1. Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa se llevó a cabo por medio de entrevistas a dos clientes y dos expertos. Basándose en ello, se consiguió información que avala el funcionamiento del plan de negocios.

#### **3.1.1.1. Entrevista a expertos**

**EXPERTO 1:** *Ing. Mabel Delgado - Moderna Alimentos*

Perfil: Coordinadora de exportaciones en Moderna Alimentos S.A., Obtuvo su Ingeniería en Comercio Exterior en la Universidad Tecnológica Equinoccial y consiguió un Diplomado en Gestión Logística en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Información recopilada:

Según la ingeniera Mabel Delgado:

- La industria de Panadería es muy dinámica, ya que hay un amplio espacio para el desarrollo de productos. Igualmente, puede ser rentable gracias a la optimización de costos y un proceso productivo limpio y simple.
- El mercado alemán está interesado en productos que sean novedosos y saludables. En el tema del empaque la mejor opción es que sea biodegradable, ya que los alemanes están muy centrados en la eliminación del plástico.
- El mercado alemán busca en sus productos aspectos como la certificación Orgánica, Trabajo Justo (*Fairtrade*), Bio, Kosher, Halal, etc. Para obtener una certificación de productos orgánicos hay un porcentaje de orgánico que es aceptado en la Unión Europea. Así mismo el producto debe contar con un

porcentaje de origen para que pueda obtener el certificado de origen ecuatoriano y poder ser exportado a cualquier país de la Unión Europea.

- Para lidiar con la competencia la mejor estrategia es la variedad de productos y tener una ventaja competitiva en los costos, insumos y materia prima.
- Para conocer la cantidad óptima de exportación hacia el país de destino, es necesario encontrar el punto de equilibrio (No se conoce la demanda).
- Inversión inicial abarca más de 2 millones de dólares (último proyecto de exportación).
- En Ecuador hay 2 laboratorios que certifican los productos para su entrada en la Unión Europea o también se puede trabajar por medio de AGROCALIDAD.
- Para el manejo de inventario es preferible que sea por orden (bajo pedido-productos perecibles) debido a que recién está iniciando el negocio.
- Si el nicho de mercado son las personas jóvenes, el mejor método para llegar al consumidor es la participación en eventos deportivos, eventos escolares, supermercados netamente orgánicos, degustaciones y esencialmente por redes sociales.
- Hay que primero ingresar la marca y el producto, para que, dependiendo su aceptación y demanda, se pueda incrementar el portafolio de productos.
- En los trámites es necesario tener algún delegado en el país destino y de origen, ya que hay que validar las diversas normas.
- El precio sugerido para el producto tomando en cuenta que vienen 4 unidades por paquetes es de 1,00 € a 1,50 € pero se tendría que evaluar con los precios de la competencia. Por otro lado, la mejor manera para asegurar los pagos del producto con los clientes sería por método anticipado o por una carta de crédito, para minimizar el riesgo de estafa.

### ***EXPERTO 2: Javier Lasluisa - UDLA***

Perfil: Docente de la Universidad de las Américas. En total tiene 18 años de experiencia en el área de postres y chef. Ha trabajado en Hoteles como Hilton Colon y Mercure.

Información recopilada:

Según el Chef Javier Lasluisa:

- Las características del producto deben ser evaluadas y testeadas primero para realizar la exportación de un producto. Pero cabe resaltar que el mercado alemán tiene cultura de chocolate y por lo general disfrutan de sabores amargos.
- Las frutas por lo general se deshidratan a 90°; pero el tiempo de deshidratación depende de que cantidad de agua tiene la fruta, por lo que debe tener un máximo de 8% de agua.
- Hay que saber diferenciar entre el chocolate original y el chocolate sucedáneo (imitaciones del chocolate). El chocolate original solo debe contener 4 ingredientes que son licor de cacao, manteca de cacao, azúcar y nibs (semilla del cacao); si tiene más de 4 ingredientes ya no es chocolate.
- El chocolate no se mezcla con los líquidos, por lo que, combinar el chocolate y frutas deshidratadas no produce ningún problema al elaborar la galleta.

**3.1.1.2. Entrevista a clientes**

**CLIENTE 1:** Sascha Quint, 45 años. Actualmente trabaja como docente, perspectiva de Berlín, Alemania.

- El entrevistado que vivía en Berlín mencionó que la galleta es muy consumida en Alemania, debido a que en su cultura es normal tomar café con algunas galletas o postres, en las tardes. Las fechas en que los alemanes compran galletas en mayor cantidad es en navidad, pascuas y cumpleaños. El consumo de galletas del entrevistado por lo general es de 2 o 3 veces a la semana y el motivo principalmente es el sabor de la galleta.
- El precio adecuado para el producto debería estar en un rango desde 2,50 € hasta 4 €.
- La industria de dulces en Alemania es muy fuerte, una marca que podría ser una competencia en la industria de galletas sería *Bahlsen*.

- El entrevistado mencionó que sus conocidos y familiares, han percibido un aumento en el interés de las personas sobre los productos que tienen certificaciones. Los certificados más conocidos en Alemania son los de *Fairtrade* y Orgánico. Además, alegó que los lugares preferidos para comprar las galletas y snacks son: supermercados, tiendas Bio o *Fairtrade*, ya que la venta por internet no sería una buena forma de comercializar la galleta, esto debido a que los alemanes están interesados en conseguir el producto al instante.
- Los colores para un producto como personas adultas y mayores de edad no deben ser demasiado llamativas por lo cual los colores pasteles y beige serían aceptados.
- El logo y el nombre, Chocrukeks, trasmite que el producto se va a tratar de una galleta saludable.

**CLIENTE 2:** Annika Baum, 37 años. Reside en la región de Baviera, Alemania.

- La entrevistada se vio interesada en la galleta después de la descripción.
- Para la entrevistada el precio del producto debe ser de 1,60 €. Por otro lado, las promociones que le llamaron la atención fue la del 2X1. Los métodos que cree la entrevistada que son los adecuados para el producto y los más utilizados para comprar son el efectivo y las tarjetas.
- Facebook es una de las redes sociales más utilizadas en Alemania.
- Utilizar un bolso que sea biodegradable como empaque para la comercialización del producto en Alemania sería bien aceptado, puesto que existe preocupación por el medioambiente en los consumidores de este país.
- El slogan “gut essen, gut sein” que significa comer bien, estar bien, trasmite que se va a tratar de un producto que será saludable para las personas.

Toda la información de las cuatro entrevistas fue adjuntada en la sección de Anexos en los literales 3, 4, 5, 6 y 7, respectivamente.

### 3.1.2. Investigación Cuantitativa

En la investigación cuantitativa se realizó una encuesta con 36 preguntas que abarcan temas de información general, producto, precio, plaza y promoción. Las mismas que se prosiguió a realizar a 11 personas de procedencia alemana. La información que se obtuvo de las encuestas se detallará en el **Anexo 9** que muestra la Infografía del análisis cuantitativo.

#### 3.1.2.1. Correlación entre variables y tablas de contingencia

Toda la información fue procesada en Excel, mismo que estará en el **Anexo 8**, mientras que la información de las siguientes tablas esta en el **Anexo 10**.

**Tabla 15:** Del total de los encuestados el 36,66%, está formado por las personas que consideran que cuidan de su salud y que después de leer la descripción del producto estuvieron muy interesados.

**Tabla 16:** El 63,64% de los encuestados alemanes se mostraron como una persona que cuida de su salud y consume productos con certificación.

**Tabla 17:** Las personas que ocasionalmente compran galletas (63,64%), también estarían dispuestos a pagar más por un producto certificado.

**Tabla 18:** Las personas que consumen una vez al mes galletas, piensan que los certificados son algo importantes al momento de comprar un producto, siendo ellos el 45,45% de los encuestados.

**Tabla 19:** Las personas que no han comido frutas deshidratadas, que son el 45,45% de los encuestados, son los mismos que les gustaría comprar Chocrukeks en supermercados.

**Tabla 20:** El 37,50% del total de encuestados menciona que el certificado Fairtrade le fomenta a comprar un producto y estos son los mismos que estarían dispuestos a pagar con efectivo las galletas Chocrukeks.

**Tabla 21:** Encuestados que consumen una vez al mes galletas y consumen comida saludable forman el 66,67% de los encuestados.



**Tabla 22:** Las personas en edad de 21 a 28 años siendo el 27,27% de los encuestados utilizan Facebook, mientras que las personas mayores de 50 años no utilizan redes sociales.

### **3.2. Conclusiones de investigación cualitativa y cuantitativa**

- La mayoría de las personas que realizaron la encuesta son de género femenino mismo que abarca una edad entre 21 a 60 años. Del total de los encuestados el 45,5% trabaja, mientras que el 36,5% son estudiantes.
- Se debe realizar pruebas (*Testing*) para ver que gama de productos se puede implementar al plan de negocios.
- A pesar de que las certificaciones y requisitos son gastos adicionales al producto, esto no va a afectar negativamente a la rentabilidad del bien, ya que el consumidor alemán estará dispuesto a pagar un alto precio por un producto que le asegure que en su proceso productivo se está utilizando materia prima orgánica y trabajo justo.
- Se ha notado que todos los encuestados consumen galletas, a pesar de que el 63,64% de los mismos se catalogan como una persona que cuida de su salud, por ello se ve a futuro una gran oportunidad de que el producto alcance el nicho de mercado de personas que no necesariamente se preocupen de su salud, sino más bien del sabor que el bien proporciona, ya que la mayor expectativa de los consumidores hacia el producto es el sabor del mismo (72,8%).
- Los consumidores mostraron una gran aceptación del producto dentro de supermercados (81,8%) y tiendas cercanas o tradicionales (18,2%), pero se vio una negativa al preguntar si se debería comercializar el producto por medio de una tienda en línea. Además, destacaron que su preferencia de método de pago y la más usada en el país es el efectivo (72,2%) puesto que el precio del producto es alcanzable para tener a la mano. El precio que el consumidor en edad de 50 a 70 años estaría dispuesto a pagar se encuentra en un rango de €4 a €5 por un paquete de 4 galletas.

- Los resultados del análisis cuantitativo muestran que las personas mayores de 50 años no utilizan redes sociales, pero se vio la preferencia a utilizar medios de comunicación como la radio y el periódico.
- Según la encuesta, se percibió que las personas alemanas mientras llegan a una edad más avanzada, mayor es su preocupación por su salud y los productos que consumen, esto debido a que en las encuestas las personas de 50 a 60 años piensan que los certificados son extremadamente importantes al momento de comprar un producto y tratan de mantener una dieta saludable casi siempre. Además gracias a las entrevistas a clientes se pudo confirmar que los colores, el empaque y la marca para este segmento no deben ser llamativos, prefieren un producto más serio.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada**

La comercialización de productos procesados en Alemania ha mostrado un auge abismal, lo cual ha abierto las puertas para países sudamericanos, como el Ecuador, para elaborar y comercializar productos agrícolas procesados. Según Fruchtportal (2018), para el futuro se espera que en el país alemán los consumidores desarrollen una postura más consiente de la salud, fomenten la preferencia por productos que sean sostenibles y fáciles de llevar, además de que las personas alemanas se aseguren de que las empresas que les provee alimentos trabajen de forma ética.

La quinua según el MAG (s.f.) es un alimento que contiene altos niveles de proteína, en el caso de Ecuador por su tierra fértil permite ofrecer a los países extranjeros, quinua distintiva, logrando ser reconocida como un grano de excelente calidad en Europa, (MAG, s.f.).

En la cuestión del cacao ecuatoriano, que es otro de los ingredientes del producto final que se va a exportar a Alemania, es reconocido a nivel internacional, tanto por su sabor como por su aroma. En la actualidad para este

producto están creciendo iniciativas por parte del gobierno para promover por medio de ferias internacionales el cacao en Alemania, con el objetivo de posicionarlo ya no solo como un commodity, sino que se espera innovar para dar un producto terminado de calidad y atractivo para el consumidor alemán, (Anecacao, s.f.). Por otro lado, PROECUADOR (2019) hace referencia que las frutas deshidratadas en virtud de sus nutrientes y su volumen de “ácidos grasos insaturados” brinda diversos beneficios en la salud de las personas, si se lo ingiere de forma mesurada, (PROECUADOR, 2019).

Otro aspecto importante del plan de negocios es que gracias a *Trade Help Desk*, se conoció que las galletas forman parte del grupo de productos que cuentan con un arancel de importación del 0%. Lo que es algo beneficioso para que el producto se comercialice en Alemania, (Trade Help Desk, s.f.).

De acuerdo con el perfil logístico de Alemania publicado por PROECUADOR (2017), se puede observar que el haber escogido Berlín como destino del producto tiene su beneficio, ya que la ciudad se encuentra cerca de Puerto de contenedores ubicado en Hamburgo, lo que significa que habrá menos costos en el flete para llevar el producto a la ciudad. Según un artículo de Berlín en español (s.f.), esta ciudad es uno de los principales mercados de productos orgánicos en Europa, incluso muchas de las empresas existentes en esa ciudad se enfocan únicamente a la venta de estos productos.

Dentro de los nuevos comportamientos de consumo, los alemanes están optando por abastecerse de productos que sean elaborados de forma orgánica lo que quiere decir que no debe llevar ningún tipo de químico o sustancia que podría afectar a la salud de las personas, todo esto debe prevalecer durante todo su proceso de fabricación. Entre las nuevas tendencias también se encuentran el que los consumidores están optando por dietas bajas en azúcar y libres de trigo, lo cual ha logrado el aumento de la preferencia y sustitución del azúcar por miel, panela y demás endulzantes naturales, mientras que para sustituir los cereales están: la quinua, el trigo alforfón y la chía, (Legiscomex, s.f.).

En el caso de los alimentos bajos en azúcar según, Süddeutsche Zeitung (2020), menciona que para el 2019 se ha visto un incremento en las ventas de dulces con aproximadamente 3% en el país alemán, lo mismo que ha ocasionado de forma simultánea un crecimiento en los casos de diabetes y sobrepeso. Por lo cual, en este país se están volviendo más apetecidos los dulces que ayudan reducir los efectos nocivos del azúcar en las personas.

Alemania muestra una gran concentración de su población en el rango de 54 a 55 años. Según Statista las personas de 50 a 59 años y los mayores de 60 años forman el 18% y 29%, respectivamente, del poder adquisitivo de Alemania.

En el caso de Berlín, cuenta con una población de 3.723.914 habitantes para el 2019, mismo que ha crecido en 0,8% comparando datos del 2018 al 2019, por otro lado, las personas que se encuentran en el rango de edad 50 a 70 años para el último año es de 1.705.060 habitantes, (EUROSTAT, 2018).

Además de toda la información proporcionada para destacar este proyecto como una oportunidad de negocio viable, se tiene como respaldo las experiencias compartidas por los especialistas en el tema; los cuales mencionaron que se espera que el producto tenga una gran aceptación por parte de los consumidores alemanes debido a que la industria de la panadería tiene gran amplitud para el desarrollo de nuevos artículos, lo que da cabida a que se elaboren nuevos e innovadores productos alimenticios con insumos ecuatorianos en ese mercado. Las galletas podrían ser aceptadas en Alemania, ya que se está adaptando a las tendencias de consumo de este país como lo son el de adquirir productos naturales y sanos. Cabe recalcar que a pesar de que el mercado alemán ya recibe una alta cantidad de oferta de este tipo de bien, en dicho mercado, hasta el momento no existe un producto igual al que se plantea comercializar, por lo que existe una gran oportunidad.

En el caso de los consumidores se espera una gran acogida gracias a la investigación cualitativa y cuantitativa que se logró realizar. En el caso de la investigación cualitativa se pudo analizar y verificar la aceptación del producto

en personas de varios rangos de edad, esto debido a que se realizó la encuesta a personas de 21 a 60 años, de los cuales el 100% de los encuestados aludió que consume con regularidad galletas en su dieta, lo que significa que hay una gran demanda de este producto en el mercado alemán. De las personas que consumen con regularidad las galletas, el 63,6% se considera como una persona que se preocupa de su salud. En cuanto a las personas que consumen cualquier tipo de productos con certificados, el 72,7% de encuestados manifestó hacerlo, mientras que, del porcentaje anterior, el 54,5% se ven interesados en el producto.

#### **4.2. Conclusiones (Oportunidad de negocio)**

- La galleta a base de harina de quinua con chocolate y fruta deshidratada es una gran oportunidad de negocio, ya que, la quinua y el cacao ecuatoriano son productos actualmente reconocidos a nivel internacional ya sea por su sabor como por su calidad, lo que nos da una ventaja frente a los consumidores alemanes.
- En el tema de sabores, se espera que sea idóneo para el mercado elegido, ya que, gracias a todas las entrevistas y encuestas realizadas a personas alemanas, se ve el interés hacia el producto que se va a comercializar.
- En la parte técnica y logística del producto, se espera que como no se va a incurrir en gastos de transporte ni de aranceles en el país de destino, el precio en el que se va a vender el producto sea competitivo ante las demás marcas de galletas que están actualmente en el mercado.
- Para la venta de este producto, gracias a que existe un mercado amplio, se planea abarcar a clientes con las siguientes características: que tengan una edad entre los 50 a 70 años, que tengan alto interés en el cuidado de su salud, les guste y coman regularmente galletas, busquen productos Premium, que les sea importante que los productos que adquieren tengan certificaciones y por lo mismo estén dispuestos a pagar un precio más alto por el bien.

- La publicidad de las galletas se podría realizar por medios de comunicación como radio y periódico, siendo esta opción el medio que utilizan las personas del segmento al que se va a enfocar, según la encuesta. Adicionalmente se puede complementar con publicidad por redes sociales como Facebook, ya que según las personas entrevistadas esta red social es muy utilizada en Alemania.
- Los canales de distribución para el producto deberían ser por supermercados o tiendas convencionales, para que se permita al consumidor obtener el producto sin tanto trámite como lo sería si se vende por internet. Cambiando de tema, no está de menos destacar que los alemanes, para productos que no son costosos como una galleta, prefieren pagarla en efectivo.

## **5. PLAN DE MARKETING**

En el siguiente apartado se procederá a desarrollar el plan de marketing para la empresa de producción de galletas de harina de quinua con chocolate y frutas deshidratadas para la exportación a Alemania.

### **5.1. Estrategia general de marketing**

El ingreso a un mercado internacional necesita de planificación sobre las operaciones que se realizarán para entrar a dicho mercado, debido a ello las estrategias de marketing que se utilizan para lograrlo son de vital importancia que se analicen a profundidad.

La estrategia que se planea utilizar para ingresar al mercado alemán con las galletas de harina de quinua, con chocolate y frutas deshidratadas, es la estrategia de diferenciación para un segmento de mercado específico que serían las personas con poder adquisitivo alto, que busquen productos premium, que pongan importancia a las certificaciones en los productos que adquieren, que consuman productos saludables en sus dietas diarias y por último que se preocupen por el medio ambiente.

### a) Enfoque de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para las galletas de harina de quinua con chocolate y fruta deshidratada, según la matriz Ansoff (Figura N°1), sería la estrategia de desarrollo de productos. La primera razón de esta elección es que, en la actualidad, existe el mercado de galletas en Alemania la misma que para el 2017 importó aproximadamente 5.3 billones de euros en productos de pastelería fina y snacks saborizados, esta información se obtuvo de una conferencia acerca de exportación a Alemania realizada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y ANFAB a cargo de la ingeniera Gina López. Por esta última razón es que el producto va a llevar consigo certificaciones voluntarias, para de esta manera generar valor agregado para los consumidores, (Economipedia, s.f.).

|          |            | PRODUCTOS              |                         |
|----------|------------|------------------------|-------------------------|
|          |            | Existentes             | Nuevos                  |
| MERCADOS | Existentes | Penetración de mercado | Desarrollo de productos |
|          | Nuevos     | Desarrollo de mercado  | Diversificación         |

Figura 1. Matriz Ansoff. Adaptado de (Marketeroslatam, 2017).

Así mismo, se utilizará la estrategia de posicionamiento más por más, ya que el producto traerá mayores beneficios y atributos a los consumidores por un precio más alto, (Kotler & Armstrong).

### b) Estrategia de posicionamiento

La definición de Estrategias de posicionamiento brindada por Olamendi (s.f.), menciona que son tácticas desarrolladas por la empresa que influyen en la forma que perciben los consumidores la marca o el producto. Gracias a esta enunciación se planea utilizar la estrategia de posicionamiento basado en las características del producto, ya que permite resaltar las cualidades y beneficios del bien. Lo que se va a realizar con la estrategia hacia el producto es:

- Llegar al mercado alemán promoviendo al bien como un producto natural que brinda muchos beneficios al cuerpo al momento de consumirlo debido a las características propias de los ingredientes que contiene.
- Se espera que el producto alcance los estándares que requiere el mercado alemán en el tema del cuidado del medio ambiente por lo que se pretende que el producto sea en su mayoría orgánico para así preservar las necesidades del mercado de una alimentación sana y natural. Además, seguir las normas ambientales establecidas por la Unión Europea por medio de empaques que no afecta al medio ambiente logrando así que el producto sea elaborado con métodos sostenibles.
- Por último, este producto servirá también como un snack de medio día para las personas que por falta de tiempo no logran tener sus comidas en horarios adecuados.
- Como empaque se utilizará una bolsa biodegradable con un zipper para que una vez que el cliente abra el producto lo pueda volver a cerrar y conservarlo por mas tiempo.
- Un método para promover que el producto es bueno para la salud será por medio de una certificación orgánica del producto, tal y como son la Certificación Orgánica de la Unión Europea y *Gluten Free*.

### **c) Estrategia de internacionalización**

La internacionalización que se utilizará en este plan de negocios se enfoca en “aprovechar las competencias claves e innovaciones del país de origen en posiciones competitivas alcanzadas en el extranjero”, (Nájera, s.f.). Por lo cual cabe recalcar que la estrategia que se planea utilizar es la exportación continua indirecta. Es continua por qué se va a exportar con regularidad el producto a Alemania, mientras que también es indirecta por que el producto llegará a un intermediario mayoristas. Además, para la exportación de este producto se utilizará el régimen de exportación definitiva con el código 40, según el “Art. 154 del Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones”, (COPCI, 2010), el mismo que es el único régimen que permite la salida permanente de una mercancía o producto del país para que sea consumido o



vendido en el extranjero, (Aduanas del Ecuador - SENAE, s.f.). Por último se empleará la estrategia concentrada debido a que la empresa centrará todas sus operaciones en la casa matriz, que en este caso está ubicada en Ecuador.

### 5.1.1. Mercado Objetivo



Figura 2. Segmentación del mercado. Adaptado de (EUROSTAT, 2018).

El mercado objetivo total del producto es de 429.662,74 personas de la ciudad de Berlín. Dentro de este mercado objetivo estimado se encuentran personas entre 50 a 70 años, que es la segmentación demográfica del producto basado en la información recopilada y la encuesta, de los cuales suponemos que el 100% de ellos consumen galletas, y además de lo anterior, el 63,6% de los mismos se preocupan por su salud. Asimismo, a nivel psicográfico, tienen relevancia las personas que prefieren comprar un producto que tenga certificaciones los cuales según la encuesta son cerca del 72,7% de los encuestados. Finalmente, por segmentación conductual están las personas que tienen intención de compra del producto que aproximadamente es el 54,5% (referente a la encuesta).

Por otro lado, según la encuesta, la frecuencia de consumo de este tipo de producto sería de una vez al mes, por lo que nuestro mercado objetivo y volumen de mercado serían la misma cantidad en el primer mes. Para obtener la proyección de participación de ventas se utilizó el crecimiento del mercado de la industria de “fabricación de bizcochos, galletas y productos de pastelería” según la página Statista (2020), por lo cual se espera una participación de mercado estimada en volumen de 2% (información en promedio de los 4 últimos años).

Tabla 2

*Información industria – Alemania.*

|   | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Participación del mercado esperada</b> |               | 2%            | 2%            | 2%            | 2%            |
| <b>Cantidad de ventas proyectada</b>      | <b>24.747</b> | <b>31.326</b> | <b>32.046</b> | <b>32.766</b> | <b>33.486</b> |

**Tomado de** (Statista, 2020).

### **5.1.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor para las Galletas de harina de quinua con chocolate y frutas deshidratadas es el de comercializarlas como un producto premium con certificación orgánica. Tiene el lema de “comer bien, estar bien”, además se distribuirá con empaques prácticos (Zipper) y embalajes biodegradables en supermercados convencionales, orgánicos, premium y de especialidad. Por sus características este producto es dirigido a personas con alto poder adquisitivo y que se preocupan por su salud.

Por otro lado, para asegurarnos de que el producto está siendo satisfactorio y para tener un contacto personalizado con el cliente se desarrollará una página web, correo y se utilizarán las redes sociales como Facebook y LinkedIn, simultáneamente, con el uso de los métodos convencionales de publicidad que son la radio y el periódico. Del mismo modo, la empresa planea brindar puntualidad de entrega del producto en adición de amabilidad y compromiso hacia la atención de nuestros clientes. Los detalles se podrán ver en el Modelo Lean Cavas que se encuentra en el **Anexo 11**.

## **5.2. Mezcla de marketing**

### **5.2.1. PRODUCTO**

#### **5.2.1.1. Características y atributos**

El producto que se va a exportar hacia Alemania es una galleta de harina de quinua con chocolate y frutas deshidratadas, misma que contendrá 6 unidades en cada paquete. Los ingredientes de este producto traen beneficios para la salud humana que se detallarán a continuación:

- **QUINUA**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura o FAO, menciona que la quinua tiene más proteínas que la mayoría de los granos como el maíz, el trigo, el arroz, etc. Además, tiene alto contenido de aminoácidos que ayudan a controlar la pérdida de las proteínas cuando se realiza algún tipo de actividad física, colaborando de ese modo a la reducción de la fatiga.

Otro aspecto importante de este alimento es que gracias a que presenta fibra dietética; al ingerirlo, mejora la digestión de alimentos y previene los estreñimientos. Por otro lado, este insumo tiene omega 6 y 3 que son ácidos grasos que no produce el cuerpo, lo que permiten que, al consumir la quinua, se prevenga problemas cardiovasculares, pulmonares y en la piel.

Asimismo, la quinua es fuente de minerales como el Zinc, el Magnesio y el Hierro que benefician a los huesos, tejidos y órganos del cuerpo humano. Para finalizar presentan ácido fólico, vitaminas B2 y E, que ayudan al crecimiento, producción y protección de células como los glóbulos rojos, (FAO, s.f.).

- **CHOCOLATE ORGÁNICO:**

El chocolate es un producto beneficioso si se consume en medidas diarias y porcentajes de cacao recomendados. En Infobae (2017), menciona que el chocolate podría consumirse hasta 5 veces a la semana sin ser un riesgo para

la salud, si se ingiere de “7 a 20 gramos de chocolate negro” diario y que este contenga por lo menos 65% de cacao, (Infobae, 2017).

Esta misma fuente menciona que entre los beneficios del chocolate están el que contiene un aminoácido como el triptófano que produce una sensación de felicidad en las personas, además, como el chocolate va a tener cantidades altas de cacao, este tendrá fibras solubles y flavonoides que permitirán controlar el colesterol, presión arterial y prevenir problemas cardiovasculares. Por otro lado, es importante mencionar que también contiene antioxidantes como los fenoles y catequinas, los mismos que posibilitan tener un cuidado de la piel, ya que combaten contra los “rasgo de envejecimiento y suaviza las arrugas”. (Infobae, 2017).

Nestlé también menciona que el chocolate es rico en “hidratos de carbono, grasa y proteína, además de ácido fólico, cobre, hierro, zinc y magnesio” que son minerales y vitaminas necesarios en las dietas de las personas, (Nestlé, s.f.)

- **FRUTAS DESHIDRATADAS:**

En la fruta deshidratada se planea trabajar principalmente con banano, piña y papaya, esto debido a que según PROECUADOR estas son las frutas deshidratadas que más importa Alemania desde Ecuador. El proceso de deshidratación es una forma utilizada desde la antigüedad para preservar las frutas. Estas se caracterizan por que, al momento de realizar este proceso, las frutas conservan su alto poder nutritivo y “no pierden sus nutrientes esenciales”, además son buenos al aportar energía y moderar que los intestinos trabajen de forma adecuada, (Gastronomia.com, 2018).

- **PANELA GRANULADA**

Por último, se utilizará la panela granulada que remplazará al azúcar normal, esto con el fin brindar más nutrientes al producto de lo que tiene una galleta tradicional y al mismo tiempo reducir el efecto nocivo del azúcar en las personas.

### 5.2.1.2. Logotipo y Slogan



Figura 3. Logo del producto.

Las galletas se comercializarán en el mercado alemán con el nombre de Chocrukeks. El nombre proviene de la unión de las palabras Choc de chocolate, Ru de *Ruru Kuna* que en quechua significa fruta y Keks de *kekse* que en alemán significa galletas. El eslogan del producto es “gut essen, gut sein” que traducido del alemán significa “comer bien, estar bien”. Se determinó que el logotipo del producto no debe ser tan llamativo debido a que este producto va dirigido a personas mayores de Alemania. Según la página alemana Print Carrier.com (2016), los adultos mayores se inclinan hacia colores no llamativos como el “caqui o el marrón” y de igual manera colores en tonos pasteles, (Print Carrier.com, 2016).

### 5.2.1.3. Empaque

En el tema de empaques, la Unión Europea menciona que estos deben cumplir con requerimientos que eviten los riesgos para la salud de los consumidores y al mismo tiempo que apoyen a la causión del medio ambiente. Entre los requisitos están la reducción de desperdicios, disminuir la disposición de sustancias perjudiciales y manejar medios para la reutilización, (Comisión Europea, s.f.). Para las galletas a exportar se empleará como empaque primario un bolso zipper de fondo plano biodegradable con color marrón de 200g. con dimensiones de 15 cm. de alto y 14 cm. de ancho como se presenta en la Figura 4. Este empaque otorgará al producto una barrera a la humedad y oxígeno logrando de esta manera impermeabilizar los alimentos gracias a que contiene un recubrimiento especial hecho de resinas ecológicas aptas para alimentos, (Boga, s.f.).



Figura 4. Empaque primario del producto.

#### 5.2.1.4. Etiquetado

En el etiquetado de las galletas debe constar primeramente con el nombre del producto y también si el producto tuvo que pasar por un tratamiento específico como liofilizado, ahumado etc. Además, debe tener la lista de todos los ingredientes utilizados en la producción del bien para que el consumidor pueda tener precaución en el caso que sea alérgico a alguno de ellos. Asimismo, se debe expresar la cantidad neta del producto (kg, gr, lb, etc.). Por otro lado, un aspecto muy importante también es que tenga la fecha mínima de durabilidad, en especial si se trata de productos perecederos como la comida. Otro de los requisitos que debe tener en el etiquetado es la forma en cómo se debe manejar el almacenamiento del producto, el país de origen el cual debe estar avalado con el respectivo certificado de origen, las instrucciones de uso del producto, el número de lote en cual ha se producido el bien y la declaración nutricional, todo esto según el Reglamento (UE) no 1169/2011, (Trade Help Desk, 2020). Finalmente, también se debe especificar si el producto va a tener alguna certificación voluntaria, en el caso del producto tendrá la certificación orgánica de la UE, Fairtrade y el de libre de gluten.

#### 5.2.1.5. Embalaje

La Unión Europea establece en el 2004 que los pallets de madera deben pasar por un tratamiento especial acorde con la “Norma Internacional de la FAO para

Medidas Fitosanitarias”, (Comisión Europea, s.f.). Esta medida debe ser utilizada para la exportación de productos a la Unión Europea, cabe destacar que AGROCALIDAD es el ente dedicado a la revisión de este tratamiento y además brinda una lista de todas las empresas que proveen estos pallets autorizados en Ecuador. Por la información anterior se planea proteger el producto para toda la trayectoria de la exportación por medio de pallets de madera de 1 m. por 1,2 m. y cajas de cartón corrugado; este último (cajas de cartón) tendrá una dimensión de 41cm. de ancho por 16cm. de profundidad y por 31 cm. de alto, que permitirá introducir los productos envasados para su protección ante cambios climáticos derrames, hurto, etc. Se optó por estas cajas de cartón corrugado con el fin de tener un impacto mínimo en el medio ambiente, ya que es elaborado por medio del cartón reciclado la mayoría de las veces y además se lo puede volver a reciclar, (Comercial Avilés S.I., s.f.). En cuanto a los pallets con las medidas mencionadas abarcará 48 cajas de cartón corrugado y a dentro de cada una se encontrarán 24 paquetes del producto envasado.

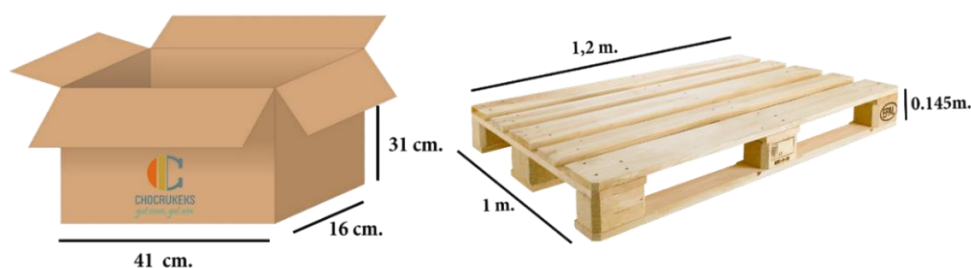


Figura 5. Embalaje y pallet del producto.

#### 5.2.1.6. Soporte

Como se mencionó en la propuesta de valor la empresa *Ecuasustainable Food* brindará soporte de atención, quejas y sugerencias de los consumidores por medio de correo y redes sociales en el cual se les responderá en un máximo de 5 horas y por último, línea telefónica en la cual estará al mando una persona que sepa del idioma alemán.

#### 5.2.2. PRECIO

Tabla 3

*Costo del producto por paquete unitario.*

| PRECIO DE GALLETAS (6 unidades)    |        |          |           |                |
|------------------------------------|--------|----------|-----------|----------------|
| DETALLE                            | UNIDAD | CANTIDAD | COSTO     | TOTAL          |
| Harina de quinua                   | G      | 100,00   | \$ 0,01   | \$ 0,71        |
| Azúcar                             | G      | 35,00    | \$ 0,0023 | \$ 0,08        |
| Margarina                          | G      | 50,00    | \$ 0,0018 | \$ 0,09        |
| Polvo para hornear                 | G      | 0,50     | \$ 0,0040 | \$ 0,00        |
| Huevos                             | U      | 0,30     | \$ 0,58   | \$ 0,17        |
| Leche                              | MI     | 35,00    | \$ 0,0007 | \$ 0,03        |
| Chocolate                          | G      | 30,00    | \$ 0,02   | \$ 0,59        |
| Fruta                              | G      | 9,00     | \$ 0,04   | \$ 0,36        |
| Envase                             | U      | 1,00     | \$ 0,48   | \$ 0,48        |
| Cajas                              | U      | 0,04     | \$ 1,50   | \$ 0,06        |
| Pallets                            | U      | 0        | \$ 10,50  | \$ 0,22        |
| Transporte y logística             | U      | 1        | \$ 0,05   | \$ 0,05        |
| <b>Total, Materia Prima</b>        |        |          |           | <b>\$ 2,84</b> |
| <b>Costo de producción y venta</b> |        |          |           | <b>\$ 5,71</b> |
| <b>Precio de venta</b>             |        |          |           | <b>\$ 6,85</b> |
| <b>Ganancia</b>                    |        |          |           | <b>\$ 4,01</b> |
| <b>Margen de ganancia</b>          |        |          |           | <b>70,25%</b>  |

El costo de producción y venta de las galletas por unidad es de \$5,71; cabe recalcar que dicho producto es una galleta de 200 gramos en la cual lleva 6 unidades por cada paquete. Este precio se obtuvo de la suma de los costos fijos y variables que se van a incurrir en la producción de las galletas. Se podrá observar con mayor detalle los costos del producto en el **Anexo 12–Tabla 23**.

#### 5.2.2.1. Estrategia de precios

Cabe recalcar que según la encuesta a las personas alemanas que están en el rango de edad del mercado objetivo (50 a 70 años), están dispuestos a pagar de 4 a 5 € por un paquete que contiene 4 galletas; otro punto a resaltar es que el volumen de ventas esperadas para el primer año será de 773 unidades en el primer mes y para el año es de 24.747.

En vista de lo eludido la estrategia de precios que se utilizará para la venta al mayorista, minorista y consumidor final es por medio de los costos más los márgenes establecidos en vista a que el precio estará orientado a las ventas del producto. Esto se podrán visualizar en la Tabla 4. La cadena de los precios



empieza con el mayorista mismo que tendrá un margen de 20% que nos da un precio de \$6,85 lo que en euros es 6,17. Le sigue el minorista o supermercados con un margen de 18% dando como resultado un precio de \$7,79 lo mismo que en la moneda del país de destino es de 8,81 €. Por último, el consumidor final tiene un margen de 15% el cual después de pagar el IVA, el precio final es de \$12,05 que en euros es 10,84.

Tabla 4

*Cadena de precios del producto.*

| CADENA DE PRECIOS DEL PRODUCTO         |        |              |              |
|--|--------|--------------|--------------|
| DETALLE                                | MARGEN | TOTAL USD    | TOTAL EURO   |
| Costo unitario                         |        | 5,71         |              |
| Margen de ganancia                     | 20%    | 1,14         |              |
| <b>PRECIO PARA EL MAYORISTA (FOB)</b>  |        | <b>6,85</b>  | <b>6,17</b>  |
| Seguro y flete                         |        | 2600,30      |              |
| Costos cumplimiento fronterizo         |        | 300,00       |              |
| Transporte local                       |        | 75,00        |              |
| Total, costos para el por mayor        |        | 2975,30      |              |
| Costo unitario                         |        | 8,30         |              |
| Margen de ganancia                     | 18%    | 1,49         |              |
| <b>PRECIO PARA EL MINORISTA</b>        |        | <b>9,79</b>  | <b>8,81</b>  |
| Margen de ganancia                     | 15%    | 1,47         |              |
| precio para el consumidor sin IVA      |        | 11,26        |              |
| IVA                                    | 7%     | 0,79         |              |
| <b>PRECIO FINAL PARA EL CONSUMIDOR</b> |        | <b>12,05</b> | <b>10,84</b> |

### 5.2.3.3. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada para los precios que se utilizará es la de status quo, esto debido a que según William, Michael, & Walker (2004), la estrategia permite entrar al mercado con un precio inicial alto y este se mantendrá a lo largo del proyecto. El fin de esta elección es para que solo los consumidores que más se interesen en el producto estén dispuestos a pagar dicho precio, ya que el producto tiene características que permiten fijar esta estrategia. Además, otro factor que afecto para elegir esta alternativa es que productos similares están en precios desde 3,20 € a 16,99 € como se detalla en el **Anexo 13**. El producto ingresará con el precio de 10,85 € que también es un precio alto.

### 5.2.3.3. Estrategia de ajuste

Entre las estrategias de ajuste de precios, la que más se adapta para el producto es la de fijación de precios promocionales, ya que como se maneja un precio alto para el producto, sería una buena estrategia que por temporadas especiales se decida bajar el precio del bien. Se planea realizarla en navidad y en pascuas, ya que según uno de los entrevistados esas fechas es cuando existe mayor consumo de galletas por las personas alemanas.

### 5.2.3. PLAZA

#### 5.2.4.2. Estrategia de distribución

En la distribución del producto se utilizará la estrategia exclusiva en supermercados, ya que el producto se dirigirá a específicos clientes que tengan la misma preferencia por optar de productos saludables con certificados y que están dispuestos a pagar un valor más alto por el producto, (Adaptabilidad, marketing y tendencias, s.f.).

#### 5.2.4.2. Estructura y tipo de canal de distribución

La empresa *Ecuasustainable Food* distribuirá su producto Chocrukeks por el canal indirecto tradicional. La Escuela Internacional de Profesionales y Empresas (s.f.), refiere que este canal de distribución funciona cuando la empresa decide utilizar dos niveles de intermediarios, mayorista y minorista, para llegar con el producto al consumidor final. Debido a este tipo de canal de distribución, las galletas se llevarán a un mayorista en Alemania llamado *DIE REGIONALEN*, que es una empresa importadora de bienes orgánicos dentro del país. El mayorista se encargará de distribuir el producto dentro de los distintos supermercados especializados, orgánicos y *Fairtrade* dentro de Alemania, logrando así apoyar a la llegada del producto hacia el consumidor final.



*Figura 6. Estructura de los canales de distribución.*

### **5.2.3.3. Punto de Venta**

La planta de producción se ubicará en Calderón industrial, el mismo que será un Galpón en Ecuador. Por otro lado, el producto gracias al mayorista *DIE REGIONALEN* se lo podrá adquirir en 12 supermercados netamente de productos naturales, orgánicos y *Fairtrade* dentro de Alemania como lo son: *Terra Naturkost, Handelskontor, Rinklin Naturkos, etc.*

## **5.2.4. PROMOCIÓN**

### **5.2.4.1. Estrategias de comunicación**

Como es un proceso donde intervienen muchas partes, se necesitará de las dos estrategias, *PULL* y *PUSH*. La estrategia *PULL* es importante para crear la necesidad del mercado objetivo hacia el producto, logrando de tal manera llegar al consumidor de una forma que se vean identificadas con el bien, asimilen al escuchar sobre Chocrukeks como una “galleta saludable” y así se conviertan en un consumidor frecuente. Por otro lado, la estrategia *PUSH* ayudará a que por medio de los dos intermediarios que existen en el proceso hasta llegar al consumidor final, surja una colaboración para realizar la promoción del producto en Alemania.

### **5.2.4.2. Publicidad del producto**

Considerando que el producto va dirigido a los adultos mayores de Alemania en edad de 50 a 70 años, se piensa realizar la publicidad del producto por medios de comunicación convencionales como las pautas en la radio y periódicos, esto avalado por las encuestas y el *Marktforschung resort im BVDW (2018)*, que nos menciona que las personas con edades avanzadas tienen una inclinación por los medios de comunicación tradicionales como la radio, televisión y periódico. Por otro lado, para la promoción por internet se desarrollará una página web, se utilizará redes sociales como LinkedIn y Facebook. Según el Estudio en línea *ARD / ZDF: crecimiento en uso de internet de los medios y comunicación (2018)*, LinkedIn con 1,28 millones de usuarios en Alemania ha sido la preferencia de las personas en este rango de edad (50 años), abarcando aproximadamente el

41,9% de los usuarios. La diferencia de resultados con la encuesta es que solo se hizo la encuesta a pocas personas en este rango de edad, (MIP, 2018). Además, según CIVEY (2018), existe un número considerable de usuarios activos de Facebook que son mayores de 50 años, los datos que lo confirman manifiestan que el 21,4% de las personas activas en esta plataforma están en el rango de edad de 50 a 64 años y el 16% son personas mayores de 65 años. Por lo cual también se podría considerar como una fuente para llegar al consumidor.



|   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se logrará ser parte de la mente del consumidor por medio de sonidos y canciones (Singles).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrará una imagen visual del producto que se va ofrecer al consumidor alemán.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se pondrá una publicidad en base a videos (sketch publicitarios).</li> </ul> |
|---|---|---|

*Figura 7. Publicidad para el producto.*

#### **5.2.4.3. Promoción de ventas**

Para promocionar las ventas, se espera realizarlo por medio de muestreo, este método se basa en otorgar ejemplares del producto para que los consumidores lo prueben y se cree la necesidad de adquirir el producto. Por lo tanto, gracias a que en las encuestas se mencionó que por lo general prefieren comprar sus snacks y alimentos en supermercado, esta estrategia sería perfecta para dar a conocer el producto al consumidor final.

Por otro lado, las ferias internacionales también serían importantes para la difusión del producto en Alemania, ya que esta medida permitirá acaparar a mayoristas interesados en productos orgánicos, como el producto propuesto. Entre las ferias importantes de alimentos orgánicos en Alemania se encuentran: *INTERNATIONAL GREEN WEEK*, *ANUGA* y *BIOFACH*, (Mincetur, s.f.).

#### **5.2.4.4. Marketing Directo**

Tabla 5

*Presupuesto para el marketing del producto.*

| <b>PRESUPUESTO DE MARKETING</b>                 |                    |                    |                    |                   |                    |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>DETALLE</b>                                  | <b>AÑO 1</b>       | <b>AÑO 2</b>       | <b>AÑO 3</b>       | <b>AÑO 4</b>      | <b>AÑO 5</b>       |
| Inflación                                       |                    | 1,54%              | 1,54%              | 1,54%             | 1,54%              |
| <b>Gastos Variables De Marketing</b>            |                    |                    |                    |                   |                    |
| Publicidad radio                                | \$2.952,36         | \$2.997,83         | \$3.043,99         | \$3.090,87        | \$3.138,47         |
| Publicidad de periódico                         | \$4.794,00         | \$4.867,83         | \$4.942,79         | \$5.018,91        | \$5.096,20         |
| Mantenimiento página web                        | \$-                | \$-                | \$50,00            | \$-               | \$50,77            |
| Publicidad redes sociales (Facebook y LinkedIn) | \$120,00           | \$121,85           | \$123,72           | \$125,63          | \$127,56           |
| <b>Total, Gastos Variables</b>                  | <b>\$7.866,36</b>  | <b>\$7.987,50</b>  | <b>\$8.160,51</b>  | <b>\$8.235,41</b> | <b>\$8.413,01</b>  |
| <b>Gastos Fijos De Marketing</b>                |                    |                    |                    |                   |                    |
| Página web                                      | \$389,00           | \$-                | \$-                | \$-               | \$-                |
| Muestreo  | \$1.000,00         | \$1.015,40         | \$1.031,04         | \$1.046,92        | \$1.063,04         |
| Ferias  | \$4.500,00         | \$4.569,30         | \$5.000,00         | \$-               | \$5.000,00         |
| <b>TOTAL, GASTOS FIJOS</b>                      | <b>\$5.889,00</b>  | <b>\$5.584,70</b>  | <b>\$6.031,04</b>  | <b>\$1.046,92</b> | <b>\$6.063,04</b>  |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>\$13.755,36</b> | <b>\$13.572,20</b> | <b>\$14.191,55</b> | <b>\$9.282,33</b> | <b>\$14.476,04</b> |

El marketing directo se desarrollará por medio de la publicidad en radio, periódico e internet, cada uno de ellos se los contratará por seis veces al año. Para el internet se desarrollará una página web la cual mostrará los productos que se tienen hasta el momento y se compartirá con los clientes la filosofía organizacional y los contactos. Hablando de las redes sociales, se va a utilizar LinkedIn y Facebook con el fin de difundir la publicidad en el mercado objetivo alemán. Por otro lado, en el presupuesto también consta el muestreo que se lo realizará cuatro veces al año; con esta estrategia se va a negociar con los minoristas para poder promocionar el producto en los supermercados. Además, durante el periodo del plan de negocios se participará en ferias cuatro veces, una vez cada año excepto en el año 4. El presupuesto destinado a esta actividad aumentará después de los dos años, a medida que se incrementen los ingresos por ventas del producto.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

Somos una empresa ecuatoriana que proporciona alimentos innovadores y sanos conforme a las nuevas tendencias para nuestros consumidores alemanes, con el fin de apoyar a preservar su salud, mediante prácticas de producción sostenibles y cuidado del medio ambiente.

#### **6.1.2. Visión**

Ecuasustainable Food para el 2025 consolidará su liderazgo en el mercado alemán dentro del sector de alimentos procesados orgánicos, saludables y sostenibles.

#### **6.1.3. Objetivos de la organización**

##### **Mediano plazo**

- Cumplir con un 100% del personal capacitado para el segundo año de la apertura de la empresa.
- Para el año 2 se aumentará la presencia del producto en el mercado alemán al menos en un 25% de la ciudad de Berlín.
- En los primeros 3 años se espera que la empresa se consolide en el mercado alemán alcanzando un aumento del 5% anual adicional de las ventas estimadas.
- Aumentar la presencia de la empresa en las redes sociales, para aumentar nuestros clientes en un 10%, hasta 3 años después de la apertura de la empresa.

##### **Largo plazo**

- En el lapso de 4 años desde la apertura de la empresa, Ecuasustainable Food aumentará su infraestructura en un 50%.
- Al año 5 se ampliará la gama de productos con 2 nuevos sabores de galletas.
- En 5 años se espera alcanzar un 20% de ahorros en insumos certificados.

- A los 4 años se espera abarcar un 20% adicional a las ventas.
- En el año 5 aumentar la cartera de clientes en un 50%.

## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Cadena de Valor

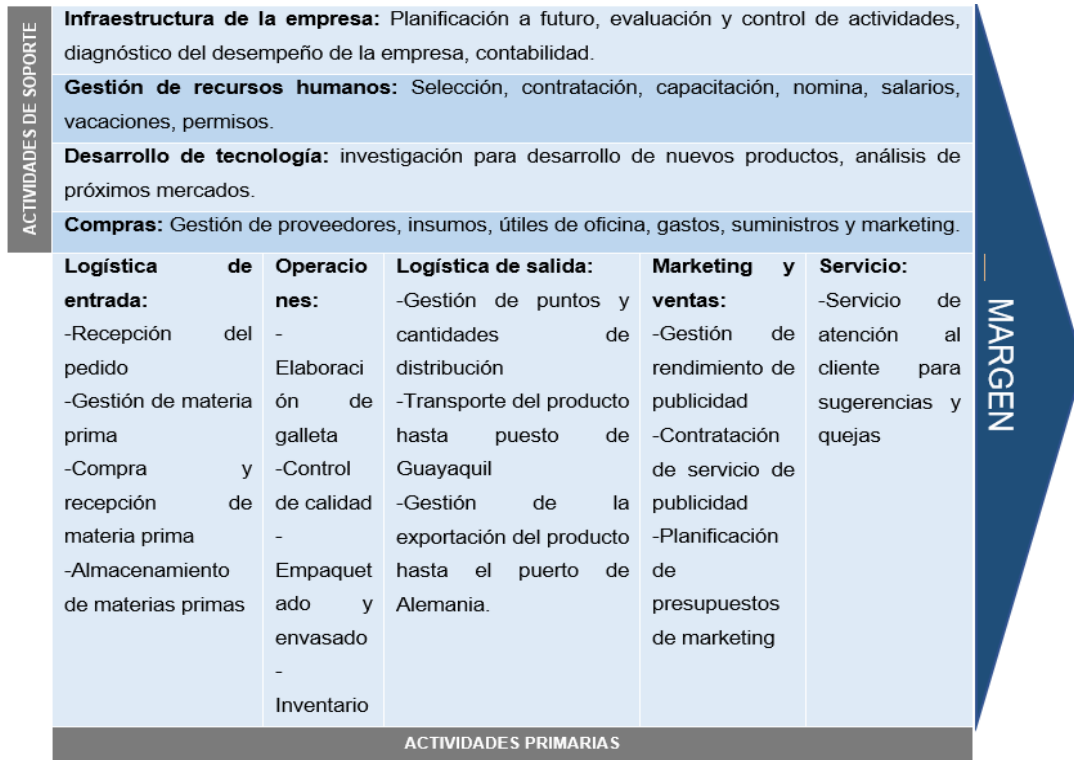


Figura 8. Cadena de valor de Ecuasustainable Food.

Las actividades primarias, que son las que se encargan de la elaboración de las galletas, generan valor debido a que la producción se realizará de la manera más sostenible posible, con el fin de no afectar el medio ambiente. Al mismo tiempo, se trabajará con proveedores eficaces que proveerán el producto de forma higiénica para asegurar a los consumidores que en nuestros productos se toman todas las medidas sanitarias necesarias en la elaboración del producto.

La etapa de marketing y posventa colaborará con la comunicación entre el cliente y la empresa para poder tener una comunicación cercana con el ya mencionado, además servirá para transmitir que la opinión del cliente es esencial para la empresa y de esa manera crear fidelidad entre el consumidor y a la marca. En cuanto a las actividades de soporte, se encuentra el desarrollo y la planificación

de las actividades de la empresa las mismas que se manejarán de una manera eficaz y rápida con el fin de realizar las operaciones con un mínimo de errores y trabas entre los departamentos de la empresa para de esa manera lograr la satisfacción de la empresa mayorista y la cadena que lo sigue (minoristas y cliente final).

### 6.2.2. Mapa de procesos

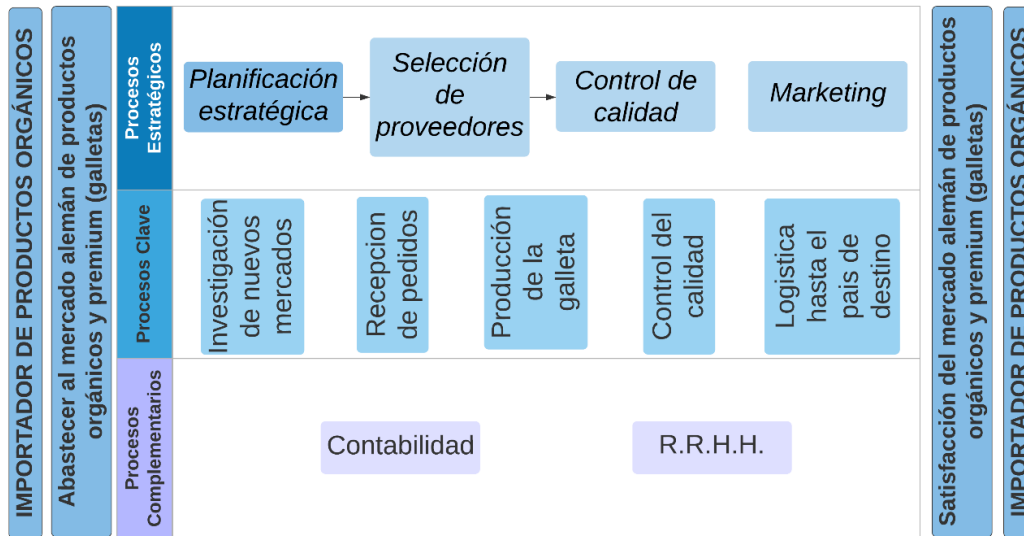


Figura 9. Mapa de procesos de Ecuasustainable Food.

La figura presentada (Figura N°9) representa una guía de los procesos que utiliza *Ecuasustainable Food* para la fabricación de las galletas Chocrukeks.



### 6.2.3. Flujograma del proceso de producción

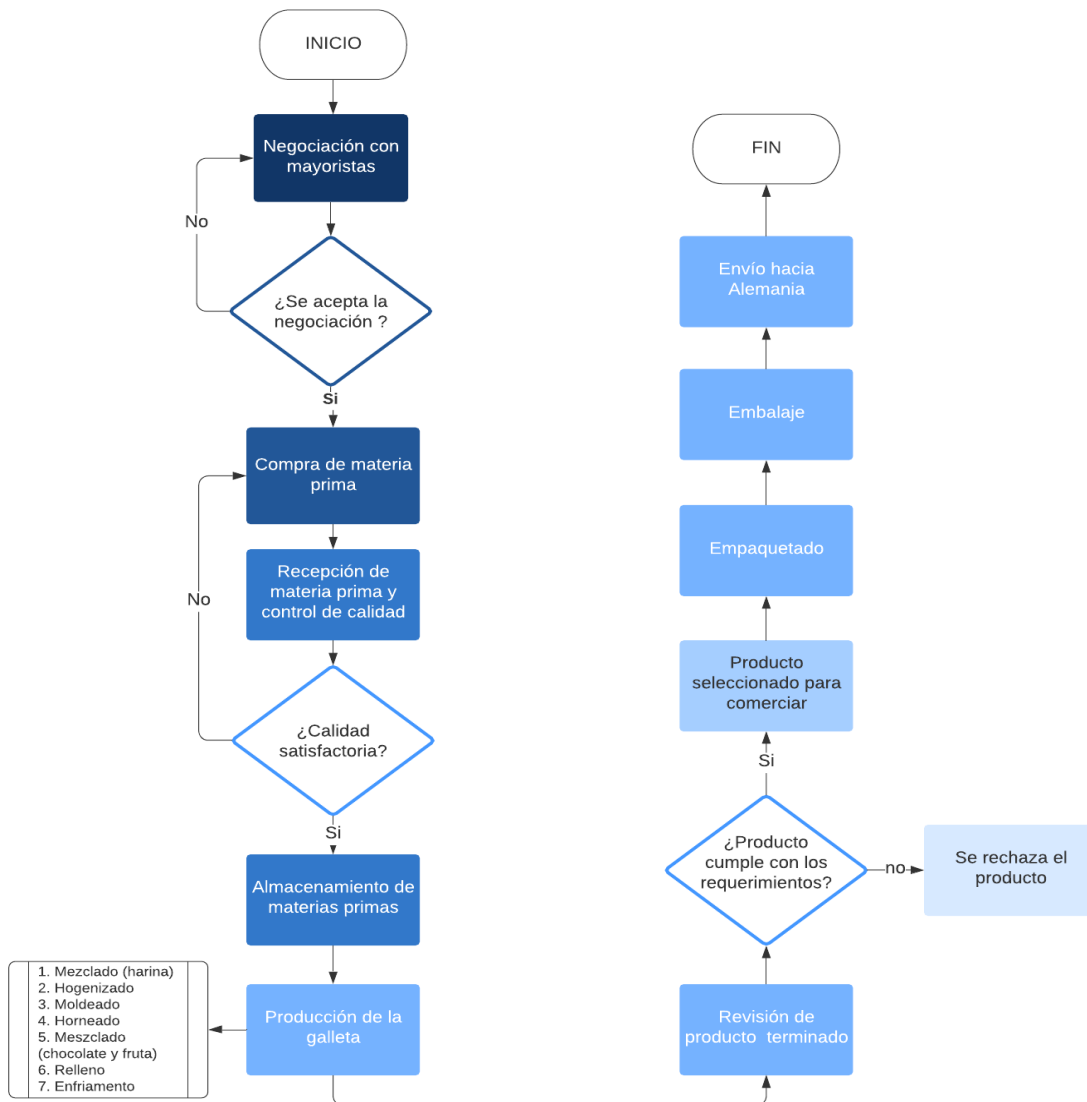


Figura 10. Flujograma del proceso de producción de la galleta.

En el flujograma se podrá visualizar todas las etapas y los procesos que debe pasar el producto para que el cliente pueda tener el producto a su disposición. El proceso se lo realiza de forma secuencial, lo que quiere decir que se debe terminar una actividad para iniciar otra. Este gráfico abarca desde la negociación con los mayoristas hasta la etapa en la que se envía el producto listo para Alemania.

### Análisis de tiempos, personas involucradas y costos del proceso

En el cálculo de los tiempos se utilizó el costo variable y fijo unitario como base. Para las actividades desde la negociación con los mayoristas hasta la etapa de embalaje se calculó el tiempo de 8 horas laborales y adicional las 5 horas para llegar al puerto marítimo de Guayaquil.

Tabla 6

*Análisis de tiempos personas y costos del proceso productivo.*

| ACTIVIDAD                                       | ENCARGADO                                    | TIEMPO     | VALOR            | %           | COSTO FIJO  | COSTO VARIABLE |
|---|--|------------|------------------|-------------|-------------|----------------|
| Negociación con mayoristas                      | Gerente general y Jefe de marketing y ventas | 30         | min              | 4%          | 0,11        | 0,22           |
| Compra de materia prima                         | Jefe de producción                           | 40         | min              | 5%          | 0,15        | 0,29           |
| Recepción de materia prima y control de calidad | Jefe de producción y Operarios 1             | 55         | min              | 7%          | 0,20        | 0,40           |
| Almacenamiento de materia prima                 | Operario 1 y 2                               | 55         | min              | 7%          | 0,20        | 0,40           |
| Producción de la galleta                        | Operario 1 y 2                               | 240        | min (4 h)        | 31%         | 0,87        | 1,76           |
| Revisión del producto terminado                 | Jefe de producción                           | 30         | min              | 4%          | 0,11        | 0,22           |
| Empaquetado                                     | Operario 1 y 2                               | 10         | min              | 1%          | 0,04        | 0,07           |
| Embalaje  | Operario 1 y 2                               | 20         | min              | 3%          | 0,07        | 0,15           |
| Envío hacia Alemania                            | Gerente general                              | 300        | min (5 h)        | 38%         | 1,09        | 2,20           |
| <b>TOTAL</b>                                    |  | <b>780</b> | <b>min (13h)</b> | <b>100%</b> | <b>2,84</b> | <b>5,71</b>    |

### Infraestructura

Para el inicio de este plan de negocios como inversión de activos fijos que necesita la empresa para iniciar sus operaciones, se detallan a continuación en la Tabla 7, con un total de inversión de \$5.431.

Tabla 7

*Costos de activos fijos.*

| DETALLE   | UNIDADES | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL  |
|---|----------|----------------|--------------|
| Horno de panadería Comepan 8 latas                        | 1        | 800            | 800          |
| Batidora Mixer Jahwa 20 litros                            | 1        | 750            | 750          |
| Refrigeradora RI-405   277 Litros                         | 1        | 805            | 805          |
| Balanza digital electrónica 15kg soto                     | 1        | 33             | 33           |
| Mesa de trabajo 80 x 2 de acero                           | 1        | 700            | 700          |
| Computador todo en Uno Hp 1000gb + 4gb Ram All In One Aio | 3        | 443            | 1329         |
| Impresora Canon G2101 Tinta Continua                      | 1        | 150,16         | 150,16       |
| Silla ejecutiva gerencial para oficinas                   | 3        | 73             | 219          |
| Escritorio de oficina reforzados                          | 3        | 135            | 405          |
| Archivadores aéreos metálicos                             | 3        | 80             | 240          |
| <b>Total de inversión</b>                                 |          |                | <b>5.431</b> |

#### 6.2.4. Flujoograma del proceso de exportación

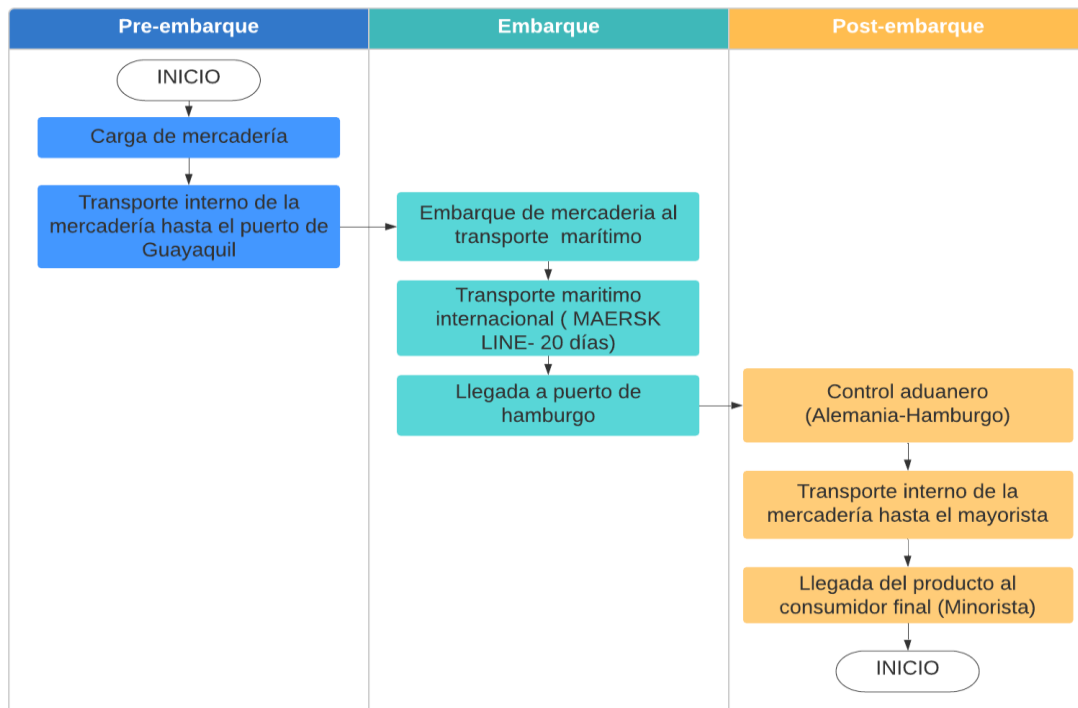
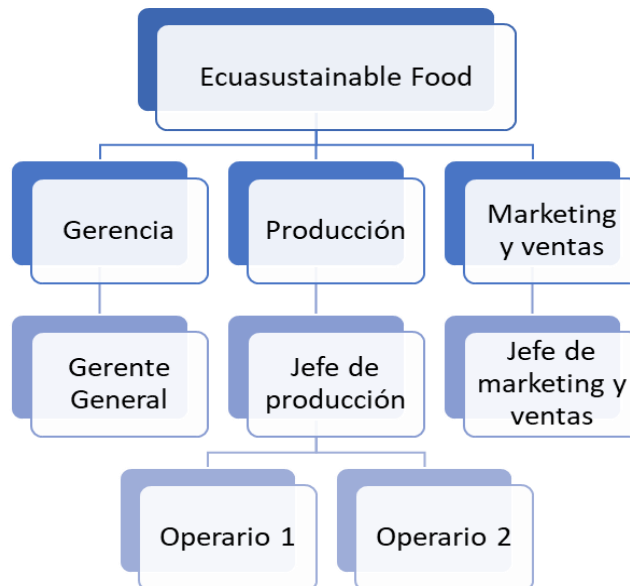


Figura 11. Flujoograma del proceso de exportación.

El proceso de exportación de la galleta Chocrukeks inicia desde la cuidadosa carga del producto embalado con rumbo al puerto de Guayaquil y con la debida documentación, hasta llegar a la ciudad de destino que en este caso es Berlín. El incoterm mediante el cual se va a negociar con el mayorista es F.O.B que en español quiere decir “libre a bordo”, en el cual la empresa corre los riesgos al

tener que entregar la mercancía cruzando la borda del buque lo cual significa que también deberá formalizar el despacho de los productos.

### 6.3. Estructura Organizacional



*Figura 12.* Estructura organizacional de Ecuasustainable Food.

La organización se estructura con 3 departamentos esenciales, que son Gerencia, Producción y Marketing y Ventas. A continuación, se detallará las funciones de cada uno de los departamentos:

- **Gerente General**

El gerente general se encargará de planear las actividades de la empresa en los cuales abarca la contabilidad y finanzas, además de eso también definirá los objetivos que debe alcanzar la compañía a corto, mediano y largo plazo, organizará la estructura de la empresa, liderará a los colaboradores y estará a cargo de las relaciones públicas de la organización. El gerente General contará un sueldo detallado a continuación:

- Gerente General: \$600

- **Producción**

El operario del área de producción se encarga de elaborar el producto con las respectivas medidas de salubridad, mientras que para los primeros años el jefe

de área (producción) ayudará a los operarios en la elaboración de las galletas y también tendrá la responsabilidad sobre la coordinación de los procesos de elaboración del producto para que sean eficaces y minimicen el tiempo y los costos de la producción del bien, Por ultimo también verificará que el producto se encuentre ya listo para el envío del producto (empaquetado y embalaje). Los sueldos para esta área se distribuirán de la siguiente manera:

- Jefe de producción: \$ 550
- Operarios: \$425 c/u

- **Marketing y ventas**

El área de marketing y ventas de igual manera solo tendrá a una persona manejando todas las actividades de promoción y publicidad del producto en el mercado meta y buscará nuevos mercados para el producto. Adicionalmente estará a cargo de la atención al cliente, el cual se tratará de captar las quejas y sugerencias de los consumidores para así transformarlos en una oportunidad para la aceptación de los productos. El sueldo para esta persona es la siguiente:

- Jefe de Marketing y ventas: \$550

Se ha utilizado como referencia el organigrama de la empresa Moderna Alimentos que se detalla en el Anexo 14, dado que se encuentra en la misma industria. Cabe destacar que el organigrama a comparar tendrá más áreas, puesto que la empresa tiene años de trayectoria por lo cual el organigrama presentado para Ecuasustainable Food trata de abarcar las áreas que tiene Moderna Alimentos, menos departamentos como RRHH y RSE, (Moderna Alimentos, 2017)

### **6.3.1. Marco Legal**

El proceso para crear una empresa de alimentos como lo es *Ecuasustainable Food* en Ecuador es:

- 1) Decidir qué tipo de compañía se quiere crear. La empresa planteada en este plan de negocios será una compañía de responsabilidad limitada.

- 2) Se debe escoger el nombre de la empresa y reservarla, en este caso el nombre de la compañía es *Ecuasustainable Food*.
- 3) El paso siguiente es elaborar los estatutos de la compañía, los cuales son validados mediante una minuta firmada por un abogado.
- 4) Abrir una cuenta de integración de capital en el cual una compañía de responsabilidad limitada se debe contar por lo menos con \$400 de capital y 2 copias de cédula y papeleta de votación de cada uno de los socios que conforman la empresa.
- 5) Elevar la compañía a escritura pública y se procede a esperar por la aprobación de la Superintendencia de Compañías.
- 6) Se debe obtener todos los permisos del municipio para el funcionamiento de la empresa que son: patentes y un certificado de cumplimiento de obligaciones.
- 7) Inscribir la compañía en el Servicio Mercantil del Cantón Quito.
- 8) Elegir el nombre del representante de la empresa.
- 9) Con los documentos que concede la SUPERCIAS se procede a obtener el RUC, (Registro Único de Contribución), en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- 10) Con el RUC adquirido, la SUPERCIAS entrega una carta que se la entrega al banco de la cuenta que se abrió para poder utilizar el capital que se depositó.

Toda esta información se obtuvo de la página World Advisory Services (2019) y de la página SUPERCIAS (2019).

### **6.3.2. Requisitos para la exportación**

Los requisitos que se necesitan para exportar el producto se detallan gracias a la página SENA. Esta página alude que el primer paso es conseguir el RUC y después con ese documento, se procede a obtener el certificado digital para poder adquirir el Token en entidades como el Banco Central y Security Data.

El paso siguiente es el de realizar el registro como exportador mediante la firma electrónica en el ECUAPASS. Después del registro, se procede a realizar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), en el cual se debe brindar datos

como: información del exportador, descripción de los productos por ítem de factura, destino al que se va a exportar el bien, el peso, cantidad y datos importantes del producto. Este proceso (DAE), debe ser respaldado por documentos como la factura comercial, autorizaciones previas y certificados de origen. Por último, después de ser aceptada la DAE, la mercadería es enviada a una zona primaria donde es almacenado todo el producto hasta ser asignado a un aforo donde se procede hacer la inspección de la mercadería y revisión de los documentos, (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2017).

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1. Ingresos

Tabla 8

*Proyección de ingresos*

| DETALLE                              | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Participación en el mercado esperado |               | 2%            | 2%            | 2%            | 2%            |
| Cantidad de ventas proyectadas       | 24.747        | 31.326        | 32.046        | 32.766        | 33.486        |
| Inflación                            |               | 1,29%         | 1,29%         | 1,29%         | 1,29%         |
| Precio                               | \$ 6,85       | \$ 6,94       | \$ 7,03       | \$ 7,12       | \$ 7,21       |
| Ingresos                             | \$ 169.586,22 | \$ 217.450,24 | \$ 225.328,28 | \$ 233.373,88 | \$ 241.590,04 |

Según la evaluación financiera se espera obtener ingresos de aproximadamente \$ 169.586,22 para el primer año y para el segundo año ingresos de \$217.450,24, lo que significa un crecimiento del 28% en los ingresos por ventas de la empresa en comparación con el año 1. Para el crecimiento del precio, que en el primer año es de \$ 6,85, se utilizó la inflación de Alemania en promedio del año 2016 al 2019, el mismo que nos da como resultado 1,29%. Para la cantidad de ventas proyectadas se utilizó un Market Share de 0,5% y un consumo anual de 12 veces al año por cada persona alemana, esto nos ayudó determinar que el volumen a producir es de 24.747 unidades al año 1. El punto de equilibrio muestra que la

empresa a partir del año 2 será de capaz de obtener más ingresos los mismos que ayudarán a cubrir los gastos de la empresa. Esto se logrará si la empresa vende 70.748 paquetes de galletas por \$6,85 los mismos que crearán un ingreso de 484.821,84.

### 7.1.2. Costos y Gastos

Tabla 9

*Proyección de costos del producto y gastos*

| DETALLE                                    | Año 1       | Año 2        | Año3         | Año4         | Año 5        |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Costo de los Productos Vendidos</b>     | \$99.013,65 | \$120.141,66 | \$122.740,91 | \$125.432,67 | \$126.216,30 |
| <b>Total, Gastos Operacionales Anuales</b> | \$56.182,06 | \$53.179,94  | \$54.906,08  | \$53.553,58  | \$57.239,09  |

Para la proyección de costos del producto se utilizó los costos de la materia prima (directa e indirecta), la mano de obra (directa e indirecta) y por ultimo las depreciaciones. En la **Tabla 23 - Anexo 12** se podrá encontrar con más detalle de lo mencionado. Por otro lado, los gastos comprenden los desembolsos administrativos, dentro los cuales se encuentran las certificaciones que va a tener el producto, y los gastos de venta en los que se encuentra el presupuesto de la publicidad que se va a requerir para el producto durante los 5 años del proyecto.

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

Para el plan de negocios se necesitará una inversión inicial de \$40.561,99 que se detalla en la Tabla 10, ya que este se encuentra conformado por las inversiones físicas que adquirirá la empresa de \$5.431,30, también tiene la inversión preoperativa de 1.850 que se muestra a profundidad en el **Anexo 15-Tabla 24**. En el capital trabajo de \$ 33.280,69, que asimismo forma parte de la inversión inicial, se encuentran los gastos de operación, los costos de producción y por último la recuperación de las ventas del producto como se detalla en los **Anexo12-Tabla 25**, esto con el fin de que el capital de trabajo permita que el flujo de efectivo no sea negativo en ningún mes durante los 5 años del plan de



negocios y al mismo tiempo la empresa tenga el efectivo necesario para solventar los 7 primeros meses del año 1.

Tabla 10

*Estructura de inversión.*

| DETALLE                        | VALOR               |
|--------------------------------|---------------------|
| Inversiones físicas            | \$ 5.431,30         |
| Inversión preoperativa         | \$ 1.850,00         |
| Capital de trabajo             | \$ 33.280,69        |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b> | <b>\$ 40.561,99</b> |

Tabla 11

*Estructura de capital.*

| DETALLE                  | %           | VALOR              |
|--------------------------|-------------|--------------------|
| Propio                   | 40%         | \$16.224,80        |
| Deuda                    | 60%         | \$24.337,19        |
| <b>Inversión Inicial</b> | <b>100%</b> | <b>\$40.561,99</b> |

La estructura del capital va a formarse de la manera como se muestra en la Tabla 10, en la cual el capital propio está formado por cuatro accionistas que tienen el 25% de participación cada uno y el 60% del capital será adquirido por un préstamo del Banco del Pichincha a 5 años con una tasa de interés de 11, 83%.

### **7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

#### **7.3.1. Estado de resultados**

En el estado de resultados proyectado de la empresa, se observa que para el primer año se obtiene una utilidad negativa, esto debido a que es una empresa nueva, por lo tanto adquiere diversos gastos operativos y gastos en equipos para que la empresa empiece sus actividades. Dado lo anterior los ingresos no logran cubrir las deudas adquiridas hasta el siguiente año con una utilidad positiva de \$13.198,48. Del segundo año en adelante la empresa adquiere utilidades

positivas hasta el año 5 que es el tiempo que dura este proyecto. El estado de resultados se lo puede ver con más detalle en la **Tabla 26-Anexo 15**.

### **7.3.2. Estado de situación financiera**

Como preámbulo hay que resaltar que la empresa cuenta con políticas de cobro a clientes y pago de proveedores. En este último (Proveedores) la política utilizada es de 40% al contado y de 60% a crédito, mientras que para los cobros de clientes las políticas son el 50% al contado y el otro 50% por medio de crédito. Además, en las políticas de manejo de inventario se estableció que para los productos producidos al mes sea de 10%, mientras que para el inventario de materia prima sea de 20%, un resumen de ello se encuentra en el **Anexo 15-Tabla 27**.

En la **Tabla 28-Anexos 15** se observa el Estado de situación financiera, mismo que nos muestra que el proyecto cumple con que sus activos sean igual a la suma de los pasivos más el capital, lo que en definitiva quiere decir que los ingresos, las cuentas por cobrar y los inventarios (materia prima, productos terminado y suministros), están siendo los óptimos para cubrir las deudas que la empresa adquirió.

### **7.3.3. Estado de flujos de efectivo**

Para el año 1 del proyecto se visualiza que existe abundante salida de dinero en las actividades operacionales, esto debido a que la empresa se está endeudando para pagar los sueldos, impuestos y demás pagos como los de materias primas mediante cuentas por cobrar. Para el inicio del funcionamiento de la empresa y para los siguientes años, el flujo de efectivo es positivo logrando que la empresa recupere su liquidez. Hablando de las actividades de inversión, el flujo de efectivo es negativo al primer año, ya que la empresa está adquiriendo los equipos que se utilizarán para la producción de las galletas.

Por último, en las actividades de financiamiento, el primer año es positivo, ya que se está adquiriendo el préstamo de \$26.426,30 para financiar todo los equipos e insumos que está comprando la empresa, mientras que para los siguientes años

es negativo, puesto que estará pagando los intereses que el préstamo genera. Toda esta información se puede observar en la **Tabla 29-Anexo 15**.

#### 7.3.4. Flujo de caja

El estado de flujo de caja, que se encuentra en la continua tabla, muestra que en los dos primeros años, tanto para el proyecto como para el inversionista, los egresos son superiores a los ingresos lo que significa que las entradas de dinero que presenta la empresa no son suficientes para realizar los pagos de lo que adquirió.

Tabla 12

*Proyección de flujos del proyecto e inversionista.*

| DETALLE                 | Año 0        | Año 1         | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
|-------------------------|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| FLUJOS DEL PROYECTO     | \$-40.561,99 | \$ -23.724,86 | \$24.980,81 | \$28.772,25 | \$35.282,36 | \$70.713,32 |
| FLUJO DEL INVERSIONISTA | \$-16.224,80 | \$-28.823,88  | \$22.935,80 | \$22.879,72 | \$29.189,69 | \$64.395,51 |

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

##### 7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El inversionista podrá percibir las ganancias que provee el plan de negocios a partir del año tres, ya que desde ese año en el proyecto se empieza a notar su rentabilidad, tal como se muestra en la anterior Tabla 12.

##### 7.4.2. Cálculo de tasa de descuento

El WACC que se obtuvo del proyecto es de 12,87% lo que nos dice que el nivel de endeudamiento del proyecto es bajo logrando de esta manera dar valor a la empresa, ya que tiene mayor capital propio, este resultado es debido a que se utilizó una razón deuda capital de 1,50, el costo de deuda actual de 11,83% y un escudo fiscal de 36,25%, (Economipedia, s.f.).

Mientras que la rentabilidad que se espera de la industria, el CAPM, es de 20,87% dado que la tasa libre de riesgo es de 1,42%, el rendimiento del mercado

de 5,98%, una beta apalancada de 0,88 y por último con un riesgo país de 15,44%, (Liga de Bolsa, 2018).

### 7.4.3. Criterios de valoración

Tabla 13

*Presentación criterios de valoración.*

| EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO |             | EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA |             |
|--------------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|
| <b>WACC</b>                    | 12,87%      | <b>CAPM</b>                         | 20,87%      |
| <b>VAN</b>                     | \$38.364,50 | <b>VAN</b>                          | \$27.215,36 |
| <b>IR</b>                      | 1,95        | <b>IR</b>                           | 2,68        |
| <b>TIR</b>                     | 30,31%      | <b>TIR</b>                          | 43,55%      |
| <b>PRI</b>                     | 3,0         | <b>PRI</b>                          | 2,6         |

Dada la información de la Tabla 13, se puede inferir que el proyecto es rentable, por lo cual se espera que genere beneficios en el futuro. Para los inversionistas el proyecto les resulta conveniente debido a que los beneficios se percibirán a partir del segundo año.

### 7.5. Índices financieros

Tabla 14

*Información de índices financieros.*

| INDICES FINANCIEROS                            |         |        |       |       |       |           |
|--|---------|--------|-------|-------|-------|-----------|
|  | AÑO 1   | AÑO 2  | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | INDUSTRIA |
| <b>Liquidez</b>                                | 2,61    | 3,85   | 4,57  | 5,30  | 5,99  | 2,58      |
| <b>Prueba acida</b>                            | 2,31    | 3,60   | 4,38  | 5,14  | 5,99  | 3,22      |
| <b>Rotación de activos</b>                     | 8,66    | 6,92   | 4,90  | 3,61  | 2,83  | 5,21      |
| <b>Rotación de cuentas por cobrar</b>          | 19,01   | 15,37  | 15,36 | 15,36 | 15,36 | 17,65     |
| <b>Rotación de cuentas por pagar</b>           | 15,95   | 13,45  | 13,47 | 13,47 | 11,48 | 13,47     |
| <b>Periodo medio de rotación de inventario</b> | 3,60    | 3,07   | 3,07  | 3,07  | 0     | 8,69      |
| <b>Deuda/capital</b>                           | 3766,5% | 129,2% | 57,5% | 32,0% | 19,5% | 128,94%   |
| <b>ROI</b>                                     | -51%    | 42%    | 34%   | 31%   | 26%   | 24,31%    |
| <b>ROE</b>                                     | -1986%  | 96%    | 53%   | 40%   | 31%   | 31,59%    |
| <b>Margen neto</b>                             | -6%     | 6%     | 7%    | 8%    | 9%    | 10,25%    |
| <b>Margen bruto</b>                            | 42%     | 45%    | 46%   | 46%   | 48%   | 53,14%    |

La liquidez y la prueba ácida muestran que la empresa durante el periodo del proyecto (5 años) podrá afrontar las deudas que contrajo, cabe resaltar que esta información es referente a corto plazo, (CONTABILIDAE, s.f.)

Otro índice que se analiza es la rotación de activos, según la información que se obtuvo en el año 1, se nota una buena administración y gestión de los activos para producir ingresos dentro de la empresa; En cuanto a los posteriores años este índice presenta que el manejo de activos se va volviendo inefectivo, (Monografías, s.f.). Hablando del índice de rotación de cuentas por cobrar se puede inferir que con el paso de los años la empresa se vuelve más eficiente para cobrar a sus clientes, ya que les toma menos tiempo para recuperar ese dinero, (Somos Finanzas, 2020). Con respecto a la rotación de cuentas por pagar, según la información expuesta, la empresa en los años 2 y 5 muestra una ineficiencia en los días de pago de las deudas con los proveedores, puesto que tarda más tiempo en cancelar dichas deudas, (lifeder.com, s.f.). En orden de otras cosas el período medio de rotación de inventarios en el año 5 manifiesta que las existencias se agotan y son renovadas en 0 días, por lo que se necesitará una mejor gestión de los inventarios en este año, (Economipedia, s.f.).

El índice de endeudamiento razón/capital nos señala que la empresa en el primer año tiene un porcentaje alto, esto debido a que la compañía está obteniendo financiamiento externo para el inicio de operaciones de la empresa.

Por otro lado, el ROI nos enuncia que, de lo invertido en la empresa, empieza a generar ganancias a partir del año 2 en adelante. Cambiando de tema, el ROE explana que para el segundo año la empresa tendrá la capacidad de retribuir a sus accionistas, ya que el indicador para este año es de 96%. Sin embargo, para los años siguiente (años 3, 4, 5) se puede notar que este índice se reduce a 31%, (Pymes y Autónomos, 2014).

Margen neto nos dice que la empresa en el año 5, con 9%, es cuando tiene una alta capacidad de aprovechar de los ingresos que adquiere, para que se conviertan en beneficios.

Para finalizar, el margen bruto para el año 1 es de 42% de utilidades, mientras que para el año 5, que es el porcentaje más alto durante el tiempo del proyecto, generará una utilidad de 48%, (López, 2013).

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- Alemania es uno de los principales mercados del mundo para la exportación de productos alimenticios y además es uno de los pioneros en la preocupación de la salud alimenticia y el medio ambiente, lo que ha permitido que el plan de negocios planteado tenga viabilidad y rentabilidad. Uno de los factores que han hecho que esto sea posible es que la población de este país se concentra en adultos y adultos mayores, siendo estos grupos los segmentos a los que van dirigidas las galletas. En este país es notable que el consumidor antes de adquirir un producto desea saber sobre los ingredientes que contiene, los procesos de producción y los beneficios que proporciona; la actitud mencionada se percibe con más intensidad en el segmento elegido. Además, según la información recopilada del análisis cuantitativo y la investigación realizada en este documento, el segmento aludido tiene un poder adquisitivo alto y están dispuestos a desembolsar más dinero por un bien que cumpla con lo ya dicho, siendo este el caso del producto planteado, dado que ofrece calidad en los insumos de producción, además cumple con un proceso orgánico y sostenible, y por último es un producto que utiliza ingredientes que brindan nutrientes esenciales e importantes para el ser humano. Las características que tienen los ingredientes del producto resultarán esenciales al momento de posicionar el producto, ya que se los resaltará para poder adquirir la atención del consumidor, asimismo, se ha decidido ingresar el producto al mercado alemán por medio de la estrategia de diferenciación, puesto que se distribuirán las galletas como un producto premium y orgánico en la ciudad de Berlín que es una ciudad reconocida como uno de los principales mercados de productos orgánicos en Alemania.
- El precio fijado para el consumidor final es de 10,84 €, hay que tomar en cuenta que el producto que se hizo referencia en la encuesta era de 4 galletas, mientras que el producto que vamos a comercializar contiene 6 unidades, además, tendrá dos certificaciones las cuales son el certificado Orgánico de la UE y el de *Gluten Free*. El método de pago que se decidió

utilizar para las galletas Chocrukeks es el de efectivo, dado que, según las encuestas realizadas, este método sería el adecuado para el producto.

- Las galletas Chocrukeks serán vendidas a mayoristas de productos orgánicos. Este intermediario se encargará de la distribución del producto en los diferentes supermercados de Alemania. El precio establecido para el mayorista es de 6,17€. Cabe destacar que se planea negociar con el Mayorista *DIE REGIONALEN* que es uno de los principales mayoristas en Berlín.
- La empresa Ecuasostenible Food se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, la cual estará compuesta por el 40% de capital propio, la misma que está distribuida entre los 4 accionistas, y el 60% de Deuda. La inversión inicial es de \$40.561,99, siendo esta necesaria para la apertura del negocio y adquirir la maquinaria necesaria para el inicio de operaciones y producción de la empresa.
- Con la información de la evaluación financiera desarrollada se logra corroborar la rentabilidad y factibilidad de la implantación de este plan de negocios, ya que según el estado de resultados la empresa en el primer año no percibe un rendimiento que deje utilidades, su recuperación se empieza a notar a partir del año 2. Con respecto a los inversionistas se puede mencionar que este proyecto trae beneficios de igual manera, ya que el período de recuperación, si el financiero invierte en este proyecto, será de 2 años con un valor presente neto \$27.215,36 lo cual muestra que la empresa es una buena opción para invertir. Además, presenta una tasa de descuento (CAPM) de 20,87%, complementada con una TIR de 43,55%.
- Se recomienda realizar un análisis más profundo al segmento de mercado establecido, dado que en el análisis cuantitativo que se realizó para el plan de negocios solamente utiliza una muestra poblacional de 11 personas alemanas, lo que significa que no representa a una muestra significativa para realizar un proyecto de esta magnitud.

## REFERENCIAS

- Adaptabilidad, marketing y tendencias. (s.f.). *Tipos de distribución (exclusiva, selectiva e intensiva)*. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de <https://adaptabilidadmkt.wordpress.com/tipos-de-distribucion-exclusiva-selectiva-e-intensiva/>
- Aduanas del Ecuador - SENA. (s.f.). *Regímenes Aduaneros*. Recuperado el 21 de 01 de 2020, de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- AGROCALIDAD. (s.f.). *EN ECUADOR MÁS DE 500 PRODUCTOS ORGÁNICOS ESTÁN CERTIFICADOS*. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/en-ecuador-mas-de-500-productos-organicos-estan-certificados/>
- AGROCALIDAD. (s.f.). *lista de proveedores*. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/productos-organicos-en-ecuador/>
- AGROCALIDAD. (s.f.). *Productos orgánicos en Ecuador*. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/productos-organicos-en-ecuador/>; <http://www.agrocalidad.gob.ec/en-ecuador-mas-de-500-productos-organicos-estan-certificados/>
- Ancín, J. M. (2008). Plan de marketing en la práctica. En J. M. Ancín, *Plan de marketing en la práctica* (12 ed., pág. 84). Madrid: ESIC. Recuperado el 21 de 01 de 2020, de El plan de Marketing en la práctica: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fvdO7iN-KGUC&oi=fnd&pg=PA57&dq=que+es+el+plan+de+marketing&ots=uMQEctLD9g&sig=KAyULaMvkxx0OeXNI0lxQK6oa5s#v=onepage&q=que%20es%20el%20plan%20de%20marketing&f=false>
- Anecacao. (s.f.). *Escoje a Alemania para dar un gran salto con su cacao*. Recuperado el 02 de 02 de 2020, de <http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/ecuador-escoje-alemania-para-dar-un-gran-salto-con-su-cacao.html>
- Ardura, I. R. (2006). Principios y estrategias de marketing. En I. R. Ardura, & E. Media (Ed.), *Principios y estrategias de marketing* (pág. 383). Barcelona: UOC. Recuperado el 21 de 01 de 2020, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-3j-OkJ4IBYC&oi=fnd&pg=PA19&dq=estrategias+de+marketing&ots=rI5sCc u9gW&sig=KT2FFCXM1x\\_KKQobyGs0mJGTnvw#v=onepage&q=estrategias%20de%20marketing&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-3j-OkJ4IBYC&oi=fnd&pg=PA19&dq=estrategias+de+marketing&ots=rI5sCc u9gW&sig=KT2FFCXM1x_KKQobyGs0mJGTnvw#v=onepage&q=estrategias%20de%20marketing&f=false)
- Banco Mundial y Euromonitor Internacional. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/alemania;> <https://www.euromonitor.com/germany/country-factfile>



- Berlin en español . (s.f.). *Berlín te quiere verde*. Recuperado el 02 de 02 de 2020, de <https://berlinenespanol.net/bio-en-berlin/>
- Boga. (s.f.). *Empaques ecologicos*. Recuperado el 20 de 05 de 2020, de <http://fundasdepapel.com/sachets/>
- Buyinred. (s.f.). *Ventajas De Los Aminoácidos Para La Musculación*. Recuperado el 16 de 05 de 2020, de <https://buyinred.com/blog/para-que-sirven-los-aminoacidos.html>
- CBI. (12 de marzo de 2019). *¿Qué tendencias ofrecen oportunidades en el mercado europeo para frutas y verduras procesadas y nueces comestibles?* Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/trends/>
- CEPAL. (2018). *Ecuador: PERFIL NACIONAL ECONÓMICO*. Obtenido de [https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil\\_Nacional\\_Economico.html?pais=ECU&idioma=spanish](https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Economico.html?pais=ECU&idioma=spanish)
- CIVEY. (15 de 03 de 2018). *Análisis del grupo objetivo: ¿Quién realmente usa Facebook?* Obtenido de <https://civey.com/pro/unserearbeit/trend/medien/zielgruppenanalyse-facebook-nutzer>
- Comercial Avilés S.l. (s.f.). *Tipos y beneficios del cartón corrugado para embalar*. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de <https://www.comercialaviles.com/blog/carton-corrugado-beneficios/>
- Comisión Europea. (s.f.). *Embasado y embalaje*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/etiquetado-y-embalaje>
- Comisión Europea. (s.f.). *Etiquetado y envases*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/etiquetado-y-embalaje>
- Comisión Europea. (s.f.). *Requisito sanitarios y fitosanitarios*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>
- Comisión Europea. (s.f.). *Seguridad de los alimentos y de los piensos*. Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/legislacion-de-productos>
- CONTABILIDAE. (s.f.). *Ratio de Liquidez: Fórmula, Interpretación y Ejemplos*. Recuperado el 18 de 06 de 2020, de [https://www.contabilidae.com/ratio-liquidez/#Que\\_es\\_el\\_ratio\\_de\\_liquidez](https://www.contabilidae.com/ratio-liquidez/#Que_es_el_ratio_de_liquidez)
- COPCI. (29 de 12 de 2010). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Obtenido de Aduanas del Ecuador:

<https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/COPCI-21-02-2019.pdf>

Corporación Financiera Nacional. (02 de 2018). *FICHA SECTORIAL: Cacao y Chocolate*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>

deutschland.de. (6 de 10 de 2015). *Los alemanes y su alimentación*. Obtenido de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/estilo-de-vida-cocina/los-alemanes-y-su-alimentacion>

Diario El Comercio. (19 de mayo de 2017). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-tecnologia-ecuador-industria-manufacturas.html>

Diario el Comercio. (8 de octubre de 2019). *Riesgo país escaló a 777 puntos tras disminución de producción petrolera*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-riesgo-pais-petroleo-ecuador.html>

Economipedia. (s.f.). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Economipedia. (s.f.). *Periodo medio de rotación del inventario*. Recuperado el 19 de 06 de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/dias-rotacion-del-inventario.html#:~:text=El%20ratio%20de%20periodo%20medio,un%20determinado%20n%C3%BAmero%20de%20veces.>

Economipedia. (s.f.). *WACC – Coste medio ponderado del capital*. Recuperado el 21 de 06 de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/coste-medio-ponderado-del-capital-wacc.html>

Escuela Internacional de Profesionales y Empresas. (s.f.). *Diseño y estructura del canal de distribución*. Recuperado el 22 de 05 de 2020, de <https://www.eipe.es/blog/disenio-estructura-canal-distribucion/>

Estadísticas Estatales Alemania. (22 de 05 de 2019). *Mundo digital del trabajo: 33 millones de trabajadores usan computadoras o dispositivos controlados por computadora*. Recuperado el 27 de 07 de 2020, de [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/05/PD19\\_194\\_639.html;jsessionid=36D3BDF4CF94BEDB8B5EAB36BA1590AD.internet8741](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/05/PD19_194_639.html;jsessionid=36D3BDF4CF94BEDB8B5EAB36BA1590AD.internet8741)

Estadísticas Federales Alemania. (2019). *Las TIC en los negocios, la industria TIC*. Recuperado el 27 de 07 de 2020, de <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen->

Unternehmen/Unternehmen/IKT-in-Unternehmen-IKT-Branche/\_inhalt.html

- Euromonitor. (08 de 2018). *Galletas dulces, Snack Bars y Snacks de frutas en Alemania*. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de <https://www.euromonitor.com/sweet-biscuits-snack-bars-and-fruit-snacks-in-germany/report>
- Euromonitor. (2019). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*. Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <http://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>
- Euromonitor. (2019). *Tasa de desempleo*. Recuperado el 27 de 04 de 2020, de <https://www.euromonitor.com/germany/country-factfile>
- Europages de. (2020). *Lista de importadores y exportadores en Alemania*. Recuperado el 28 de 07 de 2020, de <https://www.europages.de/unternehmen/Deutschland/Gro%C3%9Fh%C3%A4ndler/Lebensmittel%20-%20Import%20Export.html>
- EUROSTAT. (2018). *La Región de Murcia y España en la Unión Europea*. Recuperado el 27 de 07 de 2020, de <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p04/provi/10/&file=00000010.px&L=0>
- FAO. (s.f.). *Minerales*. Recuperado el 16 de 05 de 2020, de <http://www.fao.org/3/w0073s/w0073s0e.htm>
- FAO. (s.f.). *QUINUA: Valor nutricional*. Recuperado el 16 de 05 de 2020, de <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/nutritional-value/es/>
- Fruchtportal. (25 de 09 de 2018). Obtenido de DFHV: El comercio de frutas del mañana - Perspectivas, oportunidades, riesgos: <https://www.fruchtportal.de/artikel/dfhv-der-fruchthandel-von-morgen-perspektiven-chancen-risiken/035590>
- Gastronomia.com. (06 de 02 de 2018). *Beneficios de la fruta deshidratada*. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de <https://colombia.gastronomia.com/noticia/7789/beneficios-de-frutas-deshidratadas>
- German Sweets. (s.f.). *Los dulces alemanes tienen un atractivo mundial*. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de <https://www.germansweets.de/gs-en/information/products-and-producers/>
- GTAI. (2019). *Invierte en Alemania*. Recuperado el 08 de 04 de 2020, de <https://www.gtai.de/gtai-en/invest/industries/consumer-industries/food-beverages>

- Horizont. (09 de 01 de 2017). Recuperado el 26 de 04 de 2020, de <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Doppelkeks-So-greift-Bahlsen-De-Beukelaers-Prinzenrolle-an-145220>
- ICEX. (enero de 2017). *Buen momento para la confitería alemana*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017689355.html?idPais=DE>
- ICEX. (16 de abril de 2019). *El mercado para la alimentación gourmet en Alemania*. Obtenido de <file:///C:/Users/Equipo/Downloads/DOC2019819989.pdf>
- INCIBE. (s.f.). Obtenido de [https://www.incibe.es/sites/default/files/estudios/internacionalizacion\\_ficha\\_alemania.pdf](https://www.incibe.es/sites/default/files/estudios/internacionalizacion_ficha_alemania.pdf)
- INEC. (12 de 2018). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado el 26 de 07 de 2020, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Principales\\_resultados\\_TIC\\_Multiproposito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf)
- INEC. (03 de 2020). Recuperado el 27 de 07 de 2020, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Marzo-2020/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_mar2020.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Marzo-2020/01%20ipc%20Presentacion_IPC_mar2020.pdf)
- INEC. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenibles*. Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Infobae. (04 de 03 de 2017). *Chocolate amargo: 5 beneficios de consumir un poco todos los días*. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de <https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/03/04/chocolate-amargo-5-beneficios-de-consumir-un-poco-todos-los-dias/>
- Knoema. (s.f.). *Alemania*. Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://knoema.es/atlas/Alemania>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (s.f.). *Fundamentos de Marketing* (13 e ed.). Pearson. Recuperado el 24 de 07 de 2020
- Legiscomex. (s.f.). Obtenido de Las tendencias en el consumo de los superfoods en Alemania: <https://www.legiscomex.com/Documentos/tendencias-consumo-superfoods-alemania-mar-1-17-15not>

- Ley orgánica de Salud. (2015). Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Lideres. (03 de 10 de 2016). *La fruta deshidratada gana espacio*. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/fruta-deshidratada-negocios-ecuador-agronegocios.html>
- lifeder.com. (s.f.). *Rotación de cuentas por pagar: fórmulas, calculo, ejemplos*. Recuperado el 19 de 06 de 2020, de <https://www.lifeder.com/rotacion-cuentas-por-pagar/>
- Liga de Bolsa. (15 de 01 de 2018). *El modelo CAPM*. Recuperado el 18 de 06 de 2020, de <https://ligadebolsa.com/2018/01/15/el-modelo-capm/>
- López, A. M. (08 de 10 de 2013). *MARGEN BRUTO DE UTILIDAD*. Recuperado el 19 de 06 de 2020, de <https://prezi.com/dxdzkc9k8/margen-bruto-de-utilidad/>
- MAG. (s.f.). *2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de <https://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>
- MAG. (2019). Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/indicador-agrosocial>
- MAG. (s.f.). *La calidad de la quinua ecuatoriana es reconocida en Europa*. Recuperado el 02 de 02 de 2020
- marktforschung resort im BVDW. (02 de 02 de 2018). *Uso digital en Alemania 2018*. Obtenido de [https://www.bvdw.org/fileadmin/user\\_upload/BVDW\\_Marktforschung\\_Digitale\\_Nutzung\\_in\\_Deutschland\\_2018.pdf](https://www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/BVDW_Marktforschung_Digitale_Nutzung_in_Deutschland_2018.pdf)
- MedlinePlus. (29 de 07 de 2019). *Acidos Grasos Omega 6*. Recuperado el 16 de 05 de 2020, de <https://medlineplus.gov/spanish/druginfo/natural/496.html>
- MINCETUR. (s.f.). *Acuerdos comerciales y regulaciones para las importaciones*. Recuperado el 04 de 04 de 2020, de certificaciones: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/alemania/05\\_03\\_02.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/05_03_02.html)
- Mincetur. (s.f.). *Ferías*. Recuperado el 22 de 05 de 2020, de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/alemania/12.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/12.html)

- MIP. (9 de 2018). *ARD/ZDF-Onlinestudie 2018: Zuwachs bei medialer Internetnutzung und Kommunikation*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de [http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2018/0918\\_Frees\\_Koch.pdf](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2018/0918_Frees_Koch.pdf)
- Moderna Alimentos. (2017). *Memoria de sostenibilidad 2017*. Recuperado el 28 de 07 de 2020, de <http://www.moderna.com.ec/wp-content/uploads/2018/10/Memoria-MODERNA-2017.pdf>
- Monografías. (s.f.). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Recuperado el 19 de 06 de 2020, de <https://www.monografias.com/trabajos103/analisis-e-interpretacion-de-estados-financieros/analisis-e-interpretacion-de-estados-financieros2.shtml#:~:text=La%20raz%C3%B3n%20de%20rotaci%C3%B3n%20del,de%20capital%2C%20para%20generar%20ingresos.&text=Interpret>
- Nájera, S. (s.f.). Obtenido de Temas de curso: [https://aulasvirtuales.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/739667/mod\\_resource/content/1/DipNeg2-p1.pdf](https://aulasvirtuales.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/739667/mod_resource/content/1/DipNeg2-p1.pdf)
- Nareshk., M. (2014). Investigación de Mercados un enfoque aplicado. En M. NareshK.. Mexico: PEARSON EDUCATION. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SLmEbIVK2OQC&oi=fnd&pg=PP19&dq=investigacion+de+mercados+&ots=wbcl77Wfq2&sig=PyCHv4ErcrQjpbdz5CxCM9JILec#v=onepage&q=investigacion%20de%20mercados&f=false>
- National Institutes of Health. (28 de 02 de 2020). *Vitamina E*. Recuperado el 16 de 05 de 2020, de <https://ods.od.nih.gov/factsheets/VitaminE-DatosEnEspanol/>
- Nestlé. (s.f.). *Los beneficios del chocolate*. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de <https://www.nestle.com.ec/es/marcas/chocolates/losbeneficiosdelchocolate>
- Organización Mundial de la Salud. (2016). *Alemania*. Recuperado el 23 de 04 de 2020, de [https://www.who.int/nmh/countries/deu\\_es.pdf?ua=1](https://www.who.int/nmh/countries/deu_es.pdf?ua=1)
- Ortega Giménez, A., & Espinosa Piedecausa, J. (2015). Plan de internalización empresarial. En A. Ortega Giménez, & J. L. Espinosa Piedecausa, *Plan de internalización empresarial* (pág. 272). Madrid: ESIC. Recuperado el 02 de 04 de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=5885873&query=PESTEL>

- Philip, K., & Armstrong, G. (2012). *Estrategias de fijación de precios* (14 ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 24 de 05 de 2020
- Plan nacional de desarrollo 2017-2021. (2017). Recuperado el 04 de 04 de 2020, de [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Política Industrial del Ecuador 2016-2025. (s.f.). Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2018/10/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja1.pdf>
- Print Carrier.com. (11 de 08 de 2016). *El color correcto para cada grupo objetivo*. Recuperado el 19 de 05 de 2020, de <https://www.printcarrier.com/blog/de/specials/specialsfarblehre/ihre-zielgruppe/mit-diesen-farben-erreichen-sie-ihre-zielgruppe/>
- Procolombia. (11 de 2016). *Manual de empaque y embajaje para exportación*. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de [https://procolombia.co/sites/default/files/manual\\_de\\_empaque\\_y\\_embajaje\\_para\\_exportacion.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/manual_de_empaque_y_embajaje_para_exportacion.pdf)
- PROECUADOR. (marzo de 2017). *Perfil Logístico - Alemania*. Obtenido de [file:///C:/Users/Equipo/Downloads/PROEC\\_PL2017\\_ALEMANIA\\_MARZO.pdf](file:///C:/Users/Equipo/Downloads/PROEC_PL2017_ALEMANIA_MARZO.pdf)
- PROECUADOR. (03 de 2017). *Perfil logístico Alemania*. Recuperado el 02 de 02 de 2020, de [file:///C:/Users/Equipo/Downloads/PROEC\\_PL2017\\_ALEMANIA\\_MARZO%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Equipo/Downloads/PROEC_PL2017_ALEMANIA_MARZO%20(2).pdf)
- PROECUADOR. (29 de 05 de 2019). *FRUTAS SECAS Y DESHIDRATADAS EN ALEMANIA*. Recuperado el 16 de 05 de 2020, de [file:///C:/Users/Equipo/Downloads/PROEC\\_BIC2019\\_05\\_HAMBURGO.pdf](file:///C:/Users/Equipo/Downloads/PROEC_BIC2019_05_HAMBURGO.pdf)
- Pymes y Autónomos. (10 de 01 de 2014). *¿En qué consiste el ROE y para qué sirve?* Recuperado el 19 de 06 de 2020, de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve>
- Santander. (04 de 2020). *Alemania: Llegar al consumidor*. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de Perfil del consumidor: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/germany/reaching-the-consumers>

- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. (04 de 2017). *Para Exportar*. Recuperado el 24 de 05 de 2020, de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Servicios Nacional de Aduana del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Somos Finanzas. (26 de 02 de 2020). *Rotación de Cuentas por Cobrar – Qué es, Fórmula, Ejemplo e Interpretación*. Recuperado el 19 de 06 de 2020, de <https://www.somosfinanzas.site/razones-financieras/rotacion-cuentas-por-cobrar>
- SRI. (s.f.). *Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- Statista. (24 de 04 de 2018). *Cuota de importación de productos orgánicos seleccionados en Alemania 2016/2017*. Recuperado el 28 de 07 de 2020, de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/426371/umfrage/importanteil-bei-ausgewaehlten-bio-erzeugnissen-in-deutschland/>
- Statista. (2020). *Bread & Cereal Products Germany*. Recuperado el 28 de 07 de 2020, de <https://www.statista.com/outlook/40050000/137/bread-cereal-products/germany>
- Statista. (2020). *Industria galletas Alemania*. Obtenido de <https://www.statista.com/forecasts/353713/manufacture-of-rusks-and-biscuits-pastry-goods-revenue-in-germany>
- Statistisches Bundesamt. (2018). Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2018&v=2&b=1964>
- Süddeutsche Zeitung. (28 de 01 de 2020). *Los alemanes comen 31 kilos de dulces al año*. Recuperado el 18 de 06 de 2020, de <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/suessigkeiten-kilo-jahr-deutschland-1.4774888>
- SUPERCIAS. (s.f.). Recuperado el 26 de 04 de 2020, de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3b%1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3b%1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20)

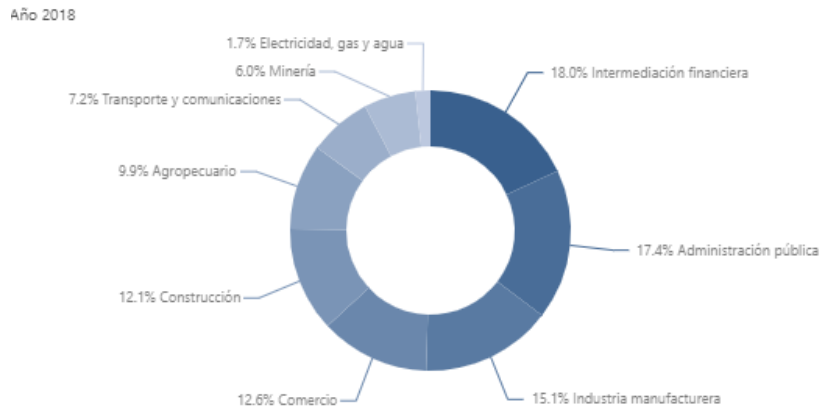


- SUPERCIAS. (s.f.). *Constitución de compañías de responsabilidad limitada*. Recuperado el 21 de 06 de 2020, de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)
- Trade Help Desk. (01 de 03 de 2020). *Etiquetado de productos alimenticios*. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/labelling-and-packaging>
- Trade Help Desk. (s.f.). *Servicio de ayuda comercial de la UE*. Recuperado el 02 de 02 de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=1905320000&partner=EC&reporter=DE&tab=4>
- Trade Helpdesk. (s.f.). Recuperado el 26 de 04 de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/>
- Trade Map. (2020). *Balanza Comercial Alemania*. Recuperado el 27 de 07 de 2020, de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- Unión Europea. (s.f.). *Residuos de envases*. Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-medioambientales>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (11 de 11 de 2016). *ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA*. Recuperado el 23 de 04 de 2020, de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (s.f.). *Ecuador firma acuerdo comercial con la Unión Europea*. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>
- William, S., Michael, E., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 13 va.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 23 de 05 de 2020
- World Advisory Services. (11 de 09 de 2019). *¿Cuáles son los requisitos para constituir una compañía en el Ecuador?* Recuperado el 21 de 06 de 2020, de <https://was.fin.ec/web/2019/09/11/cuales-son-los-requisitos-para-constituir-una-compania-en-el-ecuador/>

Worldwide Governance Indicator. (s.f.). *Political Stability and absence of violence/terrorism*. Recuperado el 04 de 04 de 2020, de <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

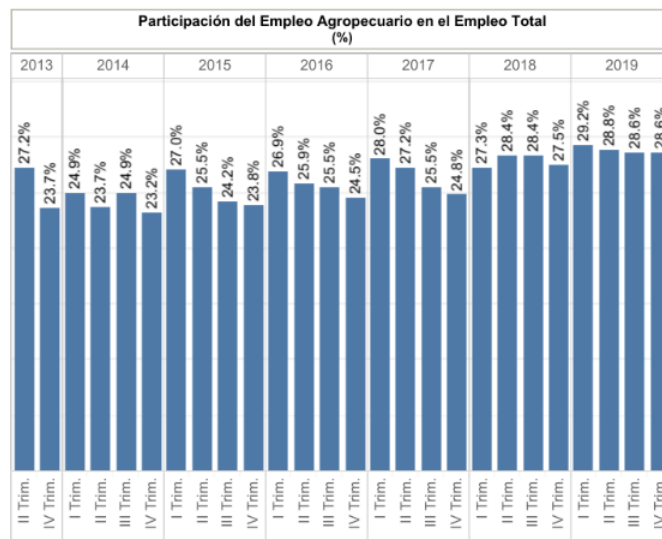
## **ANEXOS**

## Anexo 1: Estructura del PIB por sectores (%)



Tomado de: CEPAL perfil nacional Ecuador

## Anexo 2: Participación de empleo agropecuario en el empleo total (%)



Tomado de: Ministerio de Agricultura y Ganadería

## Anexo 3: Entrevista Moderna Alimentos

Link de drive: <https://drive.google.com/file/d/1G0p4FMUrRpJ8dc0Wrl-vayOVmiUbN4n6/view?usp=sharing>

**Anexo 4:** Foto de entrevista en Moderna Alimentos



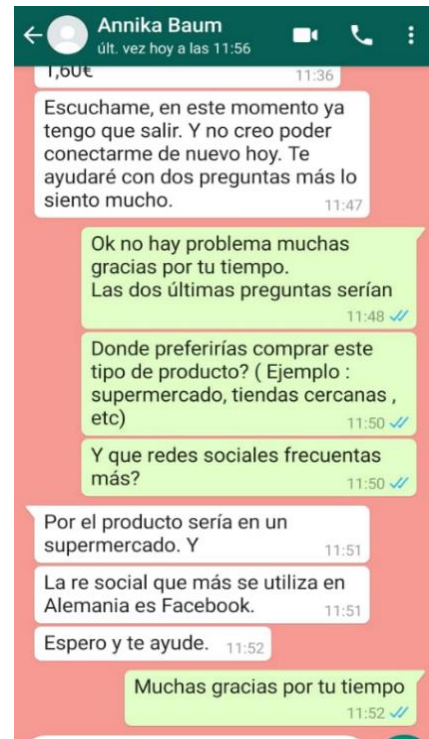
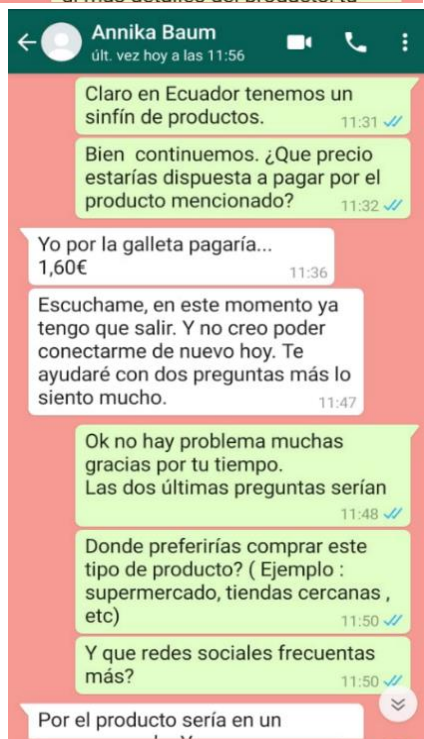
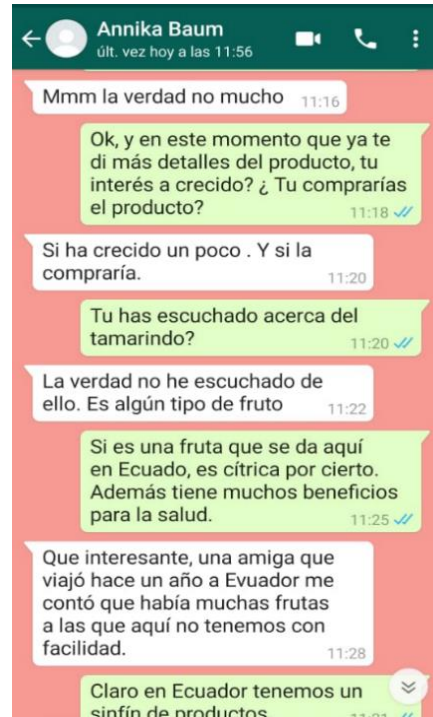
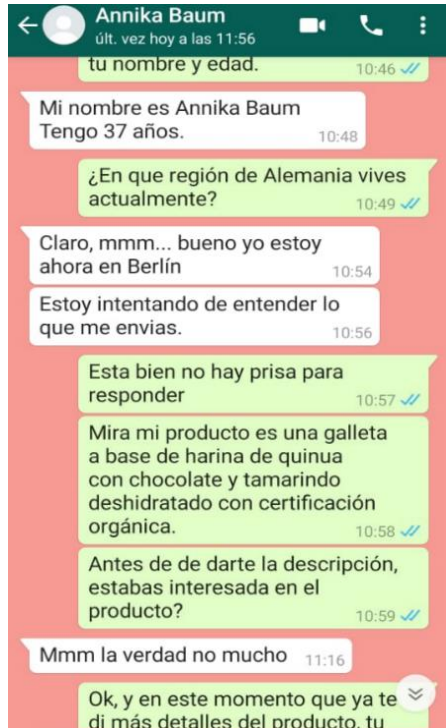
**Anexo 5:** Entrevista Chef

**Link de drive:** [https://drive.google.com/file/d/1GC-yBj0I\\_aCp2Qt9D92UkwW\\_9mPGjRzN/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1GC-yBj0I_aCp2Qt9D92UkwW_9mPGjRzN/view?usp=sharing)

**Anexo 6:** Entrevista Cliente 1- Sascha Quint

**Link de drive:**  
<https://drive.google.com/file/d/1G88JbHH0LrZUoPXtQyIWSxFCvT-aoG04/view?usp=sharing>

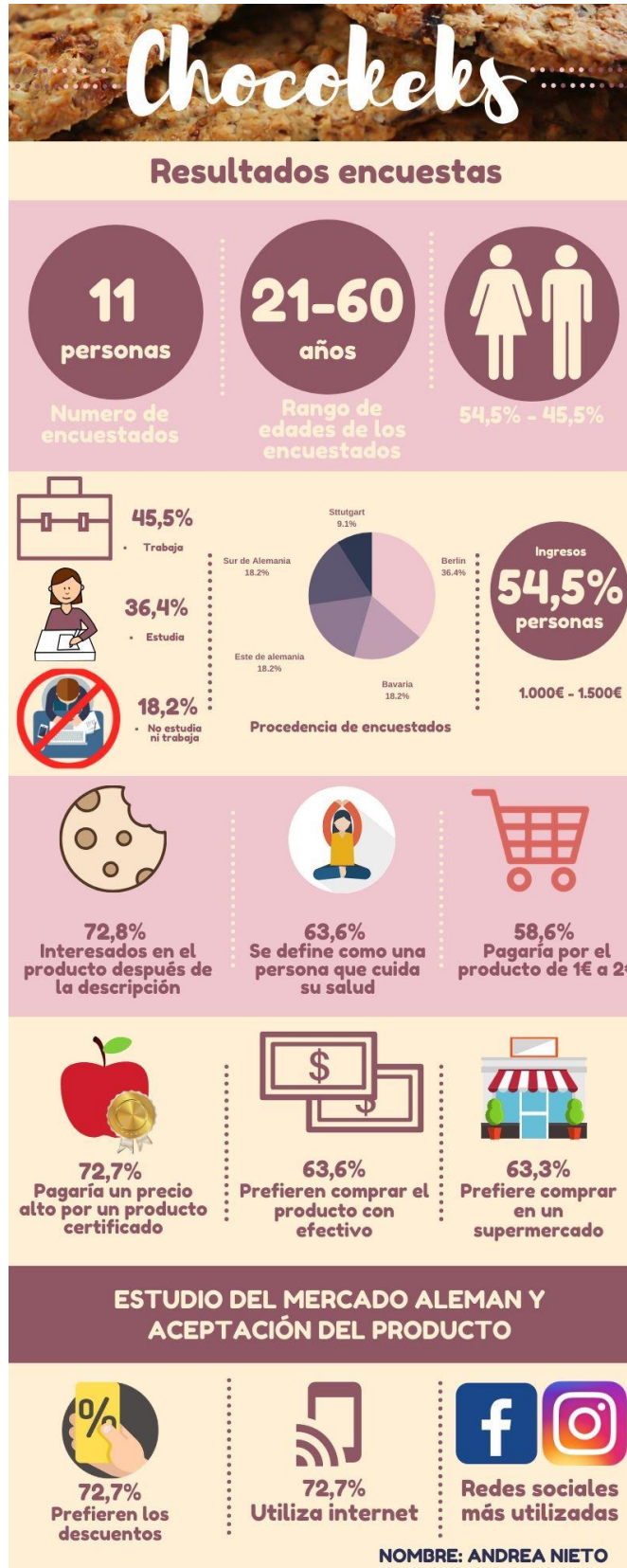
**Anexo 7:** Entrevista Cliente 2- Annika Baum



## Anexo 8: Excel de análisis cuantitativo (encuestas y tablas dinámicas)

Link de drive: [https://udlaec-my.sharepoint.com/:x/g/person/andrea\\_nieto\\_udla\\_edu\\_ec/EfiWYiuWwIFLuWCiZRIC6YEB2XoeTW-6WcUm6vc3bz9f0Q?e=bLhrfv](https://udlaec-my.sharepoint.com/:x/g/person/andrea_nieto_udla_edu_ec/EfiWYiuWwIFLuWCiZRIC6YEB2XoeTW-6WcUm6vc3bz9f0Q?e=bLhrfv)

## Anexo 9: Infografía del producto



## Anexo 10: Tablas cruzadas

**Tabla 15:** Tabla cruzada de las preguntas 7 y 6

| TABLA 2                              |                          | 6.- Después de leer la des |                        |                |                |  |
|--------------------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|----------------|----------------|--|
| Cuenta de 7.- ¿Se considera usted un | Extrmadamente interesado | No tan interesado          | Ligeramente interesado | Muy interesado | Total general  |  |
| No                                   | 9,09%                    | 27,27%                     | 0,00%                  | 0,00%          | 36,36%         |  |
| Si                                   | 0,00%                    | 9,09%                      | 18,18%                 | 36,36%         | 63,64%         |  |
| <b>Total general</b>                 | <b>9,09%</b>             | <b>36,36%</b>              | <b>18,18%</b>          | <b>36,36%</b>  | <b>100,00%</b> |  |

**Tabla 16:** Tabla cruzada de las preguntas 17 y 7

| TABLA 3                          |               | 17.- ¿Usted consu |                |  |
|----------------------------------|---------------|-------------------|----------------|--|
| 7.- ¿Se considera usted una pers | No            | Si                | Total general  |  |
| No                               | 27,27%        | 9,09%             | 36,36%         |  |
| Si                               | 0,00%         | 63,64%            | 63,64%         |  |
| <b>Total general</b>             | <b>27,27%</b> | <b>72,73%</b>     | <b>100,00%</b> |  |

**Tabla 17:** Tabla cruzada de las preguntas 23 y 11

| TABLA 4               |               | 23.- ¿Estaria |                |  |
|-----------------------|---------------|---------------|----------------|--|
| 11.- ¿Con que frecuen | No            | Si            | Total general  |  |
| Casi todos los dias   | 18,18%        | 0,00%         | 18,18%         |  |
| Casi nunca            | 0,00%         | 9,09%         | 9,09%          |  |
| Ocasionalmente        | 9,09%         | 63,64%        | 72,73%         |  |
| <b>Total general</b>  | <b>27,27%</b> | <b>72,73%</b> | <b>100,00%</b> |  |

**Tabla 18:** Tabla cruzada de las preguntas 18 y 12

| TABLA 5               |               | 18.- ¿Qué ta    |                                |               |                |
|-----------------------|---------------|-----------------|--------------------------------|---------------|----------------|
| 12.- ¿Cuantas veces a | Extremadamer  | Algo importante | Algo no importante (en blanco) | Total general |                |
| Mas de cuatro veces   | 9,09%         | 0,00%           | 0,00%                          | 18,18%        | 27,27%         |
| Una vez al mes        | 9,09%         | 45,45%          | 0,00%                          | 0,00%         | 54,55%         |
| Tres veces al mes     | 0,00%         | 9,09%           | 9,09%                          | 0,00%         | 18,18%         |
| <b>Total general</b>  | <b>18,18%</b> | <b>54,55%</b>   | <b>9,09%</b>                   | <b>18,18%</b> | <b>100,00%</b> |

**Tabla 19:** Tabla cruzada de las preguntas 16 y 32

| TABLA 6   |    | 16.- ¿Alguna vez ha comido frutas c |               |                |
|---|----|-------------------------------------|---------------|----------------|
| 32.- ¿Dónde le gustaría comprar este tipo de cookies? (Chocokeks) | No | Si                                  | Total general |                |
| Supermercados   |    | 45,45%                              | 18,18%        | 63,64%         |
| Tiendas tradicionales (tiendas cercanas)                          |    | 0,00%                               | 36,36%        | 36,36%         |
| <b>Total general</b>  |    | <b>45,45%</b>                       | <b>54,55%</b> | <b>100,00%</b> |

**Tabla 20:** Tabla cruzada de las preguntas 19 y 30

| TABLA 7               |               | 19.- Non      |                |               |                       |              |                |
|-----------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------|--------------|----------------|
| 30.- ¿Qué forma de pa | Fairtrade     | Organic       | Fairtrade, Bio | Organic       | Fairtrade, Vegan, Bio | (en blanco)  | Total general  |
| Efectivo              | 37,50%        | 25,00%        | 12,50%         | 0,00%         | 0,00%                 | 0,00%        | 75,00%         |
| Tarjeta               | 0,00%         | 0,00%         | 0,00%          | 12,50%        | 0,00%                 | 0,00%        | 12,50%         |
| Débito                | 0,00%         | 0,00%         | 0,00%          | 0,00%         | 12,50%                | 0,00%        | 12,50%         |
| <b>Total general</b>  | <b>37,50%</b> | <b>25,00%</b> | <b>12,50%</b>  | <b>12,50%</b> | <b>12,50%</b>         | <b>0,00%</b> | <b>100,00%</b> |



**Tabla 21:** Tabla cruzada de las preguntas 8 y 12

| TABLA 8                    |               | 8.- ¿Cor      |              |                |  |
|----------------------------|---------------|---------------|--------------|----------------|--|
| 12.- ¿Cuántas veces a      | No            | Si            | (en blanco)  | Total general  |  |
| Mas de cuatro veces al mes | 11,11%        | 11,11%        | 0,00%        | 22,22%         |  |
| Una vez al mes             | 0,00%         | 66,67%        | 0,00%        | 66,67%         |  |
| Tres veces al mes          | 0,00%         | 11,11%        | 0,00%        | 11,11%         |  |
| <b>Total general</b>       | <b>11,11%</b> | <b>88,89%</b> | <b>0,00%</b> | <b>100,00%</b> |  |

**Tabla 22:** Tabla cruzada de las preguntas 1 y 36

| TABLA 9              |               | 1.- Ec        |               |                |  |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--|
| 36.- ¿En qué red soc | 21-28         | 32-37         | 57-60         | Total general  |  |
| Facebook             | 27,27%        | 0,00%         | 0,00%         | 27,27%         |  |
| Instagram            | 9,09%         | 9,09%         | 0,00%         | 18,18%         |  |
| Twitter              | 0,00%         | 9,09%         | 0,00%         | 9,09%          |  |
| Ninguno              | 9,09%         | 18,18%        | 18,18%        | 45,45%         |  |
| <b>Total general</b> | <b>45,45%</b> | <b>36,36%</b> | <b>18,18%</b> | <b>100,00%</b> |  |

**Anexo 11:** Propuesta de valor - Canvas

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <p><b>PROBLEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de personas con problemas cardiovasculares y diabetes en Alemania.</li> <li>• Crecimiento de la preocupación por la salud en los ciudadanos alemanes.</li> <li>• Incremento de conciencia de la población alemana acerca de los alimentos y los ingredientes que consumen.</li> <li>• Preferencia de compra por productos con certificaciones.</li> <li>• Preocupación de la población por el medio ambiente.</li> </ul> | <p><b>SOLUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un alimento (Galletas) que tenga un impacto menor en el organismo de las personas en comparación con las galletas tradicionales que contienen endulzantes y cereales que afectan negativamente a la salud de las personas.</li> <li>• Utilizar empaques prácticos y biodegradables que permitan colaborar con el impacto del medioambiente.</li> <li>• Acreditar el producto con certificaciones voluntarias.</li> </ul> | <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Galleta saludable a base de harina de quinua con chocolate orgánico y fruta deshidratada es un producto premium con certificación orgánica y gluten free. Tiene el lema de “comer bien, estar bien”. Se distribuirá con empaque práctico (Zipper) y embalajes que no sean perjudiciales para el medioambiente. Para finalizar las galletas serán distribuidas en supermercados convencionales, orgánicos, premium y de especialidad. Además, se ofrecerá puntualidad en las entregas del producto. Por último, la atención en línea telefónica, página web y redes sociales se lo realizará con colaboradores que manejen el idioma alemán para atender las quejas y sugerencias de los clientes y se les ayudará en un máximo de 5 horas.</p> | <p><b>VENTAJA ÚNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto saludable con beneficios nutricionales que tiene una combinación de ingredientes (frutas deshidratadas, chocolate y quinua) que hasta el momento no existen en el mercado alemán.</li> <li>• El producto tendrá un empaque biodegradable con un zipper el cual permitirá conservar por más tiempo el producto una vez que ya se lo ha abierto.</li> <li>• El producto contará con dos certificaciones voluntarias como Gluten Free y Fairtrade.</li> </ul> | <p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas alemanas que vivan en Berlín.</li> <li>• Edad entre 50 a 70 años.</li> <li>• Personas con ingresos altos.</li> <li>• Preocupados por su salud.</li> <li>• Prefieran productos premium.</li> <li>• Dispuestas a pagar un precio más alto por un producto con certificaciones.</li> <li>• Consuman con regularidad diversos tipos de productos de panadería como: galletas, bizcochos, etc.</li> <li>• Busquen productos con menor impacto ambiental.</li> </ul> |
| <p><b>METRICAS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vistas de la publicidad en redes sociales empleadas.</li> <li>• Frecuencia de pedidos del producto.</li> <li>• Numero de mayoristas captados.</li> <li>• Quejas y sugerencias de los clientes.</li> </ul>  |   | <p><b>CANALES</b></p> <p><b>Canal Indirecto:</b> El producto será exportado hasta un mayorista que se encargará de distribuir el producto en la ciudad de Berlín dentro de supermercados convencionales, especializados, premium u orgánicos.</p> <p>Se creará y utilizará una página web, redes sociales (LinkedIn y Facebook), radio y periódico para la publicidad del producto.</p> <p>Se realizará degustaciones en ferias de productos orgánicos para la captación de mayoristas y también en supermercados (convencionales, orgánicos, premium y de especialidad).</p> <p>Existirá una línea telefónica y correo para captar sugerencias, quejas y comentarios de los clientes.</p>   |  |  |
| <p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costos variables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impuestos</li> <li>○ Materia prima (depende de la demanda)</li> <li>○ Flete</li> <li>○ Seguros internacionales</li> </ul> </li> <li>• <b>Costos fijos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arriendo (Ecuador)</li> <li>○ Sueldos</li> <li>○ Servicios básicos</li> <li>○ Publicidad</li> </ul> </li> </ul>                                  |   |  | <p><b>FUENTE DE INGRESOS</b></p> <p>Ventas que se realice hacia mayoristas ubicados en Berlín</p>  |  |

## Anexo 12: Precio

Tabla 23: Costos del producto

| DETALLE                                    | Año 1        | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| (=) Insumos usados                         | \$ 56.271,09 | \$ 70.242,08  | \$ 71.855,87  | \$ 73.469,66  | \$ 73.683,36  |
| Mano de obra directa                       | \$ 12.987,30 | \$ 14.153,50  | \$ 14.372,45  | \$ 14.659,90  | \$ 14.953,10  |
| (=) <i>Materiales indirectos usados</i>    | \$ 21.160,55 | \$ 26.419,18  | \$ 27.026,15  | \$ 27.633,13  | \$ 27.722,63  |
| (+) Mano de obra indirecta                 | \$ 8.285,90  | \$ 9.018,08   | \$ 9.177,62   | \$ 9.361,17   | \$ 9.548,40   |
| (+) Depreciaciones y amortizaciones        | \$ 308,81    | \$ 308,81     | \$ 308,81     | \$ 308,81     | \$ 308,81     |
| (=) <b>Costos indirectos</b>               | \$ 29.755,26 | \$ 35.746,07  | \$ 36.512,59  | \$ 37.303,12  | \$ 37.579,84  |
| Costos de productos                        | \$ 99.013,65 | \$ 120.141,66 | \$ 122.740,91 | \$ 125.432,67 | \$ 126.216,30 |
| (=) <b>Costo de producción</b>             | \$ 99.013,65 | \$ 120.141,66 | \$ 122.740,91 | \$ 125.432,67 | \$ 126.216,30 |
| (=) <b>Costo de los productos vendidos</b> | \$ 99.013,65 | \$ 120.141,66 | \$ 122.740,91 | \$ 125.432,67 | \$ 126.216,30 |

## Anexo 13: Comparación de precios



Dinkel-Quinoa-Gebäck mit Kaffee

kbA, 150 g

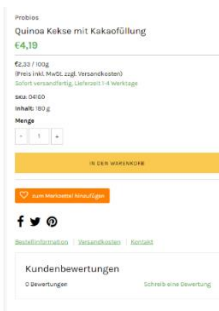
Artikelnummer BOI10-200 ○ Lieferzeit 2-3 Tage

**3,20 €**

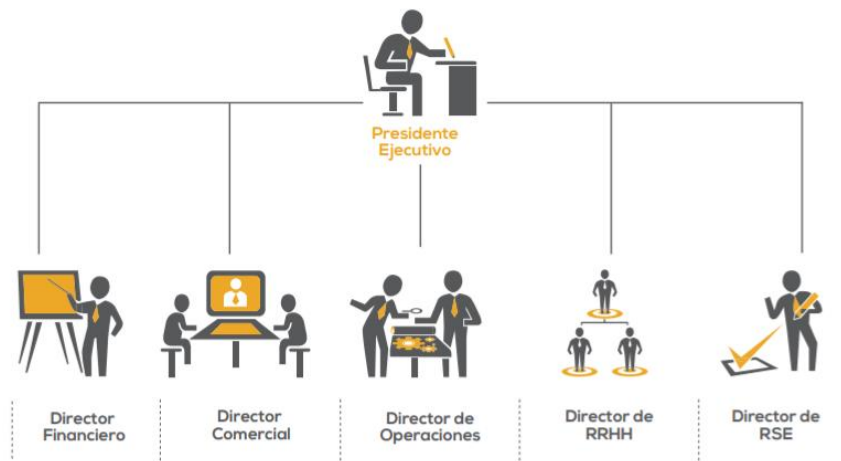
150 g-Packung (100 g = 2,13 €) VPE 6 Packung  
inkl. 5% MwSt., zzgl. Versandkosten

1 Pkg.

In den Warenkorb



## Anexo 14: Organigrama Moderna Alimentos



### Anexo 15: Evaluación financiera tablas

**Tabla 24:** Estructura de inversión pre-operativa

| INVERSIÓN PRE-OPERATIVA     |             |
|-----------------------------|-------------|
| Concepto                    | Valor       |
| Cuenta integración de       | 400         |
| Notaría                     | 600         |
| Abogado                     | 350         |
| Publicidad pre-inicial      | 500         |
| <b>Inversión Pre-operat</b> | <b>1850</b> |

**Tabla 25:** Estructura del capital de trabajo

| CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO       |                     |
|--------------------------------------|---------------------|
| Concepto                             | Valor               |
| Costos de producción                 | \$ 99.013,65        |
| Gastos de operacionales              | \$ 17.288,70        |
| Total costos y gastos                | \$ 116.302,35       |
| Recuperación de ventas               | \$ 83.021,66        |
| <b>Capital de trabajo</b>            | <b>\$ 33.280,69</b> |
| Tiempo de capital de trabajo (meses) | 7                   |

**Tabla 26:** Estado de resultados (Anual)

| DETALLE  | AÑO 1                | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas   | \$ 169.586,22        | \$ 217.450,24       | \$ 225.328,28       | \$ 233.373,88       | \$ 241.590,04       |
| (-)Costo de Ventas                                     | \$ 99.013,65         | \$ 120.141,66       | \$ 122.740,91       | \$ 125.432,67       | \$ 126.216,30       |
| <b>(=)Utilidad Bruta</b>                               | <b>70.572,57</b>     | <b>97.308,58</b>    | <b>102.587,38</b>   | <b>107.941,21</b>   | <b>115.373,74</b>   |
| Sueldos y Salarios                                     | \$ 17.288,70         | \$ 18.812,69        | \$ 19.599,24        | \$ 20.580,78        | \$ 20.992,40        |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES MENSUALES                   | \$ 56.182,06         | \$ 53.179,94        | \$ 54.906,08        | \$ 53.553,58        | \$ 57.239,09        |
| Depreciación operativa                                 | \$ 986,88            | \$ 986,88           | \$ 986,88           | \$ 986,88           | \$ 986,88           |
| <b>(=)Utilidad en operaciones</b>                      | <b>-3.885,07</b>     | <b>24.329,07</b>    | <b>27.095,18</b>    | <b>32.819,97</b>    | <b>36.155,37</b>    |
| (-)Intereses   | \$ 2.677,77          | \$ 2.203,84         | \$ 1.670,70         | \$ 1.070,96         | \$ 396,28           |
| <b>(=)Ganancias Antes de Impuestos y participacion</b> | <b>-6.562,84</b>     | <b>22.125,24</b>    | <b>25.424,48</b>    | <b>31.749,01</b>    | <b>35.759,09</b>    |
| (-)15% participación trabajadores                      | \$ 1.755,21          | \$ 3.907,02         | \$ 4.267,18         | \$ 5.067,56         | \$ 5.540,70         |
| <b>(=)Ganancias Antes de Impuesto a la Renta</b>       | <b>-8.318,05</b>     | <b>18.218,22</b>    | <b>21.157,31</b>    | <b>26.681,46</b>    | <b>30.218,38</b>    |
| (-)Impuesto a la Renta                                 | \$ 2.486,55          | \$ 5.534,94         | \$ 6.045,17         | \$ 7.179,04         | \$ 7.849,33         |
| <b>(=) Utilidad Neta</b>                               | <b>\$ -10.804,60</b> | <b>\$ 12.683,28</b> | <b>\$ 15.112,14</b> | <b>\$ 19.502,42</b> | <b>\$ 22.369,05</b> |

**Tabla 27: Políticas internas y de inventario**

|                           |  |         |     |
|---------------------------|--|---------|-----|
| <b>POLÍTICAS INTERNAS</b> | Política de Pago                         | Contado | 40% |
|                           |  | Credito | 60% |
|                           | Política de cobro                        | Contado | 50% |
|                           |  | Credito | 50% |
| <b>INVENTARIO</b>         | Inventario de productos producidos (mes) | 10%     |     |
|                           | Inventario de materia prima              | 20%     |     |

**Tabla 28: Estado de situación financiera (Anual)**

| DETALLE                       | 0                | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            | AÑO 4            | AÑO 5            |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                | <b>40.561,99</b> | <b>31.635,75</b> | <b>41.466,88</b> | <b>53.999,87</b> | <b>70.473,35</b> | <b>89.004,86</b> |
| <b>Corrientes</b>             | <b>35.130,69</b> | <b>26.895,49</b> | <b>37.417,67</b> | <b>50.641,71</b> | <b>67.806,24</b> | <b>87.028,79</b> |
| Efectivo                      | 35.130,69        | 16.351,55        | 26.500,12        | 39.355,28        | 56.143,87        | 76.863,34        |
| Cuentas por Cobrar            | -                | 8.833,26         | 9.155,87         | 9.485,36         | 9.821,85         | 10.165,45        |
| Inventarios Prod. Terminados  | -                | 976,22           | 1.010,16         | 1.032,50         | 1.054,91         | -                |
| Inventarios Materia Prima     | -                | 526,08           | 538,29           | 550,50           | 562,71           | -                |
| Inventarios Sum. Fabricación  | -                | 208,39           | 213,22           | 218,06           | 222,90           | -                |
| <b>No Corrientes</b>          | <b>5.431,30</b>  | <b>4.740,25</b>  | <b>4.049,21</b>  | <b>3.358,16</b>  | <b>2.667,12</b>  | <b>1.976,07</b>  |
| Propiedad, Planta y Equipo    | 5.431,30         | 5.431,30         | 5.431,30         | 5.431,30         | 5.431,30         | 5.431,30         |
| Depreciación acumulada        | -                | 691,05           | 1.382,09         | 2.073,14         | 2.764,18         | 3.455,23         |
| <b>PASIVOS</b>                | <b>24.337,19</b> | <b>26.215,56</b> | <b>23.363,41</b> | <b>20.784,26</b> | <b>17.755,33</b> | <b>13.917,79</b> |
| <b>Corrientes</b>             | <b>-</b>         | <b>5.671,94</b>  | <b>7.087,30</b>  | <b>9.308,80</b>  | <b>11.680,26</b> | <b>13.917,79</b> |
| Cuentas por pagar proveedores | -                | 4.327,03         | 4.427,70         | 4.528,37         | 4.629,04         | 3.969,45         |
| Sueldos por pagar             | -                | 791,67           | 2.090,08         | 4.077,04         | 6.207,78         | 8.381,14         |
| Impuestos por pagar           | -                | 553,24           | 569,52           | 703,39           | 843,44           | 1.567,20         |
| <b>No Corrientes</b>          | <b>24.337,19</b> | <b>20.543,61</b> | <b>16.276,11</b> | <b>11.475,46</b> | <b>6.075,06</b>  | <b>-</b>         |
| Deuda a largo plazo           | 24.337,19        | 20.543,61        | 16.276,11        | 11.475,46        | 6.075,06         | -                |
| <b>PATRIMONIO</b>             | <b>16.224,80</b> | <b>5.420,19</b>  | <b>18.103,47</b> | <b>33.215,61</b> | <b>52.718,02</b> | <b>75.087,08</b> |
| Capital                       | 16.224,80        | 16.224,80        | 16.224,80        | 16.224,80        | 16.224,80        | 16.224,80        |
| Utilidades retenidas          | -                | -10.804,60       | 1.878,67         | 16.990,81        | 36.493,23        | 58.862,28        |
| Pasivo +patrimonio            | 40.561,99        | 31.635,75        | 41.466,88        | 53.999,87        | 70.473,35        | 89.004,86        |

|                     |   |   |   |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|
| <b>Comprobación</b> | - | - | - | - | - | - |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|

**Tabla 29: Estado de flujos de efectivo (Anual)**

| DETALLE                                | Inicial          | AÑO 1             | AÑO2             | AÑO 3            | AÑO 4            | AÑO 5            |
|--|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Actividades Operacionales</b>       | -                | <b>-14.985,56</b> | <b>14.416,08</b> | <b>17.655,81</b> | <b>22.188,98</b> | <b>26.794,54</b> |
| Utilidad Neta                          | -                | -10.804,60        | 12.683,28        | 15.112,14        | 19.502,42        | 22.369,05        |
| Depreciaciones y amortizacion          |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
| + Depreciación                         | -                | 691,05            | 691,05           | 691,05           | 691,05           | 691,05           |
| Cuentas por Cobrar                     | -                | -8.833,26         | -322,61          | -329,49          | -336,48          | -343,61          |
| Inventarios Prod. Terminados           |                  | -976,22           | -33,94           | -22,34           | -22,41           | 1.054,91         |
| Inventarios Materia Prima              |                  | -526,08           | -12,21           | -12,21           | -12,21           | 562,71           |
| Inventarios Sum. Fabricación           |                  | -208,39           | -4,84            | -4,84            | -4,84            | 222,90           |
| + Δ CxP PROVEEDORES                    |                  | 4.327,03          | 100,67           | 100,67           | 100,67           | -659,59          |
| + Δ sueldos                            |                  | 791,67            | 1.298,42         | 1.986,96         | 2.130,74         | 2.173,35         |
| + Δ Impuestos                          |                  | 553,24            | 16,28            | 133,87           | 140,05           | 723,76           |
| <b>Actividades de Inversión</b>        | <b>-5.431,30</b> | -                 | -                | -                | -                | -                |
| - Adquisición PPE y intangibles        | -5.431,30        | -                 | -                | -                | -                | -                |
| <b>Actividades de Financiamiento</b>   | <b>40.561,99</b> | <b>-3.793,58</b>  | <b>-4.267,51</b> | <b>-4.800,65</b> | <b>-5.400,39</b> | <b>-6.075,06</b> |
| + Δ Deuda Largo Plazo                  | 24.337,19        | -3.793,58         | -4.267,51        | -4.800,65        | -5.400,39        | -6.075,06        |
| - Pago de dividendos                   |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
| + Δ Capital                            | 16.224,80        | -                 | -                | -                | -                | -                |
| <b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>     | <b>35.130,69</b> | <b>-18.779,14</b> | <b>10.148,57</b> | <b>12.855,17</b> | <b>16.788,58</b> | <b>20.719,47</b> |
| EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO         | -                | 35.130,69         | 16.351,55        | 26.500,12        | 39.355,28        | 56.143,87        |
| <b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b> | <b>35.130,69</b> | <b>16.351,55</b>  | <b>26.500,12</b> | <b>39.355,28</b> | <b>56.143,87</b> | <b>76.863,34</b> |

