



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE SNACKS SALUDABLES A BASE DE OCA ORGÁNICA PARA
ALEMANIA

AUTOR

MARÍA BELÉN BARRIONUEVO GARCÉS

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
SNACKS SALUDABLES A BASE DE OCA ORGÁNICA PARA ALEMANIA

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

Profesor Guía

Fausto Gustavo Méndez Enríquez

Autor


María Belén Barrionuevo Garcés

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SNACKS SALUDABLES A BASE DE OCA ORGÁNICA PARA ALEMANIA, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Belén Barrionuevo Garcés, 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".



Fausto Gustavo Méndez Enríquez

C.C 1716480767

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SNACKS SALUDABLES A BASE DE OCA ORGÁNICA PARA ALEMANIA, de la estudiante María Belén Barrionuevo Garcés, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

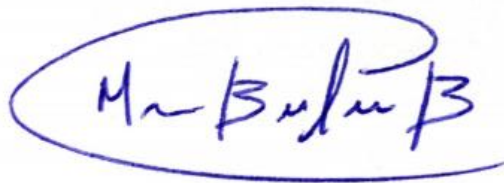
A handwritten signature in blue ink, reading "Oswaldo Erazo", is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a flourish at the end.

Econ. Oswaldo Erazo Arboleda, MBA.

C.C 1709501496

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.”



María Belén Barrionuevo Garcés

C.C 1721743225

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a Dios por ser mi apoyo y guía a lo largo de mi formación. A mis padres y hermano, quienes me han enseñado el valor de la perseverancia y me han impulsado a lograr mis metas, siendo pilares de amor y gran ejemplo. Finalmente, un sincero agradecimiento a todas las personas que con un granito de arena y una actitud siempre amable me brindaron su tiempo, conocimiento y colaboración para construir mi proyecto de titulación.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mis padres, hermano y abuelita, ellos representan las personas más importantes en mi vida y han permanecido presentes sin importar las adversidades.

RESUMEN

El presente plan de negocio ha sido desarrollado para determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, así como también su atractivo para inversionistas. El giro del negocio es la elaboración y exportación de un snack saludable a base de oca orgánica hacia Alemania; el producto pretende llegar a un mercado exigente en calidad, preocupación ambiental y estilo de vida; permitiendo satisfacer una necesidad existente en cuanto a la búsqueda de alimentos saludables, innovadores y de fácil acceso.

La investigación del plan de negocio inicia con el estudio del ambiente macro económico del país de destino, Alemania y local, Ecuador; mediante la herramienta PESTEL se identificó las oportunidades presentes para el proyecto son mayores que las amenazas. En cuanto al análisis del microentorno, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permitió resaltar el atractivo de la industria, para aprovechar oportunidades y atenuar amenazas mediante la aplicación de estrategias de marketing.

Posteriormente, se realizó la recopilación de información primaria para el análisis cualitativo y cuantitativo. Los resultados demostraron que un 60% de los alemanes estarían dispuestos a comprar el producto por un precio de EUR 3,00 en presentación de 50g; adicionalmente el sabor picante y la disponibilidad del snack representan características importantes. En cuanto a promoción, las redes sociales de Facebook e Instagram resultaron ser las preferidas por el cliente potencial. En base al análisis realizado se identificó una oportunidad de negocio y se desarrolló estrategias para producto, precio, plaza y promoción, adaptadas para el ingreso exitoso del producto en el mercado alemán.

Finalmente, se detalla aspectos internos de la empresa, entre ellos sus objetivos, procesos, y estructura organizacional. Se desarrolla un plan financiero proyectado a cinco años, detallando el proyecto resulta viable con un VAN de USD 22.495,87 y un periodo de recuperación de 4,48 años; para el inversionista atractivo puesto que ofrece un VAN de USD 5.562,42 y un periodo de recuperación de 4,70 años.

ABSTRACT

The present business plan has been developed in order to determine the feasibility and profitability of implementing a snack company. The main activity is the elaboration and exportation of a healthy snack based on organic Andean potato to Germany. The product aims to reach a demanding market in terms of quality, environmental concern and lifestyle, in order to satisfy an existing need for healthy, innovative and easy access food.

The investigation started with the study of the macro environment of the destiny country, Germany and locally, Ecuador; with the PESTEL tool, it was possible to identify that the opportunities are more relevant than the risks. The micro analysis of the environment was developed with the, Michael Porter's five forces model, it allow to highlight the attractiveness of the industry and by this way being able to take advantage of the opportunities and mitigate risks by applying marketing strategies.

After the external environment study, the compilation of primary information was carry out for the qualitative and quantitative analysis. The results showed up that 60% of the Germans are willing to buy the product for a price of EUR 2,5 and a net content of 50g; additionally, the spicy flavor is an important characteristic to take into consideration and it is present in the market. Regarding the promotion of the product, the favorite social networks are Facebook and Instagram. Based on this analysis, it was possible to identify the business opportunities and to develop strategies for the product, price, place and promotion, adapted to de German market in order to introduce the product successfully.

Finally, internal aspects of the company are detailed, such us, objectives, processes and organizational structure. A financial plan has been developed with a five years projection, the results for the project were a NPV of USD 22.495,87 and a recovery period of 4,48 years; the investor has a NPV of USD 5.562,42 and a payback period for the investment of 4,70 years.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Objetivo general.....	1
1.1.2. Objetivos específicos.....	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1. Clasificación nacional de actividades económicas (CIU).....	2
2.2. Partida arancelaria	2
2.3. Análisis del entorno externo.....	3
2.3.1. PESTEL de Ecuador.....	3
2.3.2. PESTEL de Alemania	8
2.3.3. Análisis de la industria PORTER	13
2.3.3.1. Amenaza de nuevos competidores	13
2.3.3.2. Poder de negociación de los proveedores	14
2.3.3.3. Poder de negociación de los clientes	15
2.3.3.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	16
2.3.3.5. Rivalidad entre competidores	16
2.3.4. Matriz EFE	17
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1. Segmentación del mercado	19
3.2. Planteamiento del problema e hipótesis	19
3.2.1. Problema administrativo	19
3.2.2. Problema de investigación de mercados	20
3.3. Objetivos de la investigación de mercados	20
3.3.1. Objetivo general.....	20
3.3.2. Objetivos específicos.....	20
3.4. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	20
3.4.1. Investigación exploratoria	20
3.4.1.1. Entrevistas a expertos	20

3.4.1.2.	Entrevistas a potenciales clientes	22
3.4.1.3.	Mapa mental.....	24
3.4.2.	Investigación descriptiva.....	24
3.4.2.1.	Tamaño de la muestra.....	24
3.4.2.2.	Resultados cuantitativos.....	25
3.4.2.3.	Infografía	26
3.5.	Conclusiones del análisis del cliente	26
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	27
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio	27
5.	PLAN DE MARKETING	29
5.1.	Estrategia general de marketing	29
5.1.1.	Aplicación de la estrategia de marketing	29
5.1.2.	Estrategia para mercados internacionales.....	29
5.1.3.	Mercado objetivo	30
5.1.4.	Propuesta de valor.....	30
5.1.4.1.	Modelo CANVAS.....	30
5.1.4.2.	Diferenciación.....	31
5.1.4.3.	Posicionamiento	31
5.1.4.3.1.	Declaración de posicionamiento	31
5.2.	Mezcla de marketing.....	31
5.2.1.	Producto	31
5.2.1.1.	Atributos	32
5.2.1.2.	Branding.....	32
5.2.1.2.1.	Naming.....	32
5.2.1.2.2.	Logo	32
5.2.1.3.	Empaque	33
5.2.1.4.	Etiquetado	34
5.2.1.5.	Servicios de soporte	34
5.2.2.	Precio	35
5.2.2.1.	Costo de venta	35
5.2.2.2.	Estrategia de precios.....	35
5.2.2.3.	Estrategia de entrada	36

5.2.2.4.	Estrategia de ajuste.....	36
5.2.3.	Plaza.....	36
5.2.3.1.	Estrategia de distribución	36
5.2.3.2.	Puntos de venta	36
5.2.3.3.	Estructura del canal de distribución.....	37
5.2.3.4.	Tipos de canal	37
5.2.4.	Promoción	37
5.2.4.1.	Estrategia promocional.....	37
5.2.4.2.	Publicidad.....	38
5.2.4.3.	Promoción de ventas.....	38
5.2.4.4.	Relaciones públicas.....	38
5.2.4.5.	Fuerza de ventas.....	38
5.2.4.6.	Marketing directo.....	38
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1.	Misión	39
6.1.2.	Visión.....	39
6.1.3.	Objetivos de la organización.....	39
6.1.3.1.	Objetivos a mediano plazo	39
6.1.3.2.	Objetivos a largo plazo	39
6.2.	Plan de operaciones	40
6.2.1.	Cadena de valor	40
6.2.2.	Mapa de procesos	41
6.2.3.	Proceso de producción, maquinaria y contratación	41
6.3.	Estructura organizacional.....	41
6.3.1.	Estructura legal.....	42
6.3.2.	Diseño organizacional	42
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	43
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	43
7.1.1.	Ingresos.....	43
7.1.2.	Costos y gastos	45

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	46
7.2.1. Inversión inicial	46
7.2.2. Capital de trabajo.....	47
7.2.3. Estructura de capital	47
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1. Estado de resultados	48
7.3.2. Estado de situación financiera	49
7.3.3. Estado de flujo de efectivo.....	50
7.3.4. Estado flujo de caja	51
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	52
7.4.1. Flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2. Tasas de descuento	52
7.4.3. Criterios de valoración	53
7.5. Índices financieros.....	54
8. CONCLUSIONES.....	56
Referencias.....	58
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	14
Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores	14
Tabla 3. Poder de negociación de los clientes	15
Tabla 4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	16
Tabla 5. Rivalidad entre competidores	17
Tabla 6. Matriz EFE.....	17
Tabla 7. Segmentación de mercado.....	19
Tabla 8. Mercado Objetivo	30
Tabla 9. Modelo CANVAS.....	30
Tabla 10. Breakdown de precios.....	35
Tabla 11. Cadena de valor	40
Tabla 12. Unidades de venta anual.....	44
Tabla 13. Estacionalidad mensual del snack de oca.....	44
Tabla 14. Ingresos anuales	44
Tabla 15. Costos	45
Tabla 16. Gastos	45
Tabla 17. Gastos generales	46
Tabla 18. Inversión inicial.....	47
Tabla 19. Estructura de capital.....	47
Tabla 20. Condiciones de financiamiento.....	48
Tabla 21. Estado de resultados.....	48
Tabla 22. Estado de situación financiera (Activos).....	49
Tabla 23. Estado de situación financiera (Pasivos y patrimonio)	50
Tabla 24. Estado de flujo de efectivo	50
Tabla 25. Flujo de caja del proyecto.....	51
Tabla 26. Flujo de caja del inversionista	52
Tabla 27. Tasas de descuento	53
Tabla 28. Criterios de evaluación del proyecto.....	53
Tabla 29. Criterios de evaluación del inversionista	53
Tabla 30. Razones de liquidez	54

Tabla 31. Razones de apalancamiento	54
Tabla 32. Razones de actividad	55
Tabla 33. Razones de rentabilidad	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea de producción	7
Figura 2: Mapa mental	24
Figura 3. Logo	33
Figura 4. Envase y empaque.....	34
Figura 5. Etiquetado	34
Figura 6. Canal de distribución.....	37
Figura 7. Organigrama	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El consumo de alimentos cuyo contenido presenta químicos refleja un grave malestar para la salud pública a nivel mundial y son un problema para el comercio de mercancías (Organización Mundial de la Salud, 2009).

Entre los efectos para la salud que generan los alimentos con contenido químico cuando son consumidos en suficiente cantidad se detallan a continuación: reprimen y/o destruyen nutrientes, pueden ser tóxicos, cancerígenos, producen mutaciones o agentes teratogénicos; incluso son responsables de causar severa enfermedad y hasta muerte (Pan American Health Organization, 2020).

El consumo de alimentos orgánicos ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años. Las personas se muestran cada vez más interesadas por el bienestar de su salud y el cuidado medio ambiental (Intel, 2019). Alemania es considerado el mercado orgánico de mayor importancia en Europa, por ello sus exigencias en cuanto a la calidad de los productos terminados y sus ingredientes es alta (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

Por los antecedentes mencionados, el presente plan de negocio propone elaborar y exportar un snack de oca hacia Alemania; los ingredientes del producto son orgánicos y en cuanto a sus componentes para envasado aseguran un material amigable con el medio ambiente. Entre los beneficios que ofrece el snack: una fuente baja en calorías, con alto contenido de proteínas, carbohidratos y vitaminas A, B y C (Leyva, 2019). Siendo una alternativa saludable atractiva, al alcance de los consumidores de esta nueva era.

1.1.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de la elaboración de un snack saludable a base de oca orgánica de origen andino y su exportación hacia Alemania, mediante la formulación de un plan de negocios.

1.1.2. Objetivos específicos

- Analizar el entorno macro y micro de la industria de snacks elaborados a base de tubérculos, mediante la aplicación de herramientas PESTEL Y PORTER.

- Identificar el nivel de aceptación del producto, los gustos, preferencias, tendencias de consumo e intención de compra mediante una investigación de mercado.
- Identificar la oportunidad de negocio en base a el análisis de entornos y del cliente.
- Diseñar un Plan de Marketing para insertar el snack de oca en el mercado alemán y determinar su posicionamiento mediante la selección de estrategias.
- Diseñar la estructura organizacional más adecuada para la empresa productora y comercializadora de snacks en base a la comparación de compañías con el mismo giro de negocio.
- Determinar la viabilidad y factibilidad del plan de negocio para la exportación del snack a base de oca mediante el diseño de un plan financiero.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

La herramienta PESTEL permite realizar el análisis del macro-entorno tanto de Ecuador como Alemania, con el fin de identificar oportunidades y amenazas que influyan al proyecto. En cuanto al análisis del micro-entorno, el modelo de las cinco fuerzas de PORTER es el más adecuado para determinar el estado de la industria.

2.1. Clasificación nacional de actividades económicas (CIIU)

(INEC, 2012)

- **C.** Industrias manufactureras.
- **C10** Elaboración de productos alimenticios.
- **C1030** Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
- **C1030.14** Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa.

2.2. Partida arancelaria

(COMEX, 2017)

- **Sección:** IV Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

- **Capítulo:** 20 Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas.
- **Partida:** 20.05 Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar, excepto los productos de la partida 20.06.
- **Subpartida SA:** 2005.59 -- Los demás

2.3. Análisis del entorno externo

El análisis externo se lo realiza mediante el uso de PESTEL, el cual toma en consideración variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales; factores externos no controlables (Trenza, 2020). Su aplicación permite conocer cómo se encuentra el entorno actual que puede influir en la industria de snacks y de esta manera anticiparse para tomar decisiones y actuar, atenuando amenazas y aprovechando oportunidades (Trenza, 2020).

2.3.1. PESTEL de Ecuador

Político

La aseguradora multinacional de crédito para el desarrollo comercial (Coface), clasifica a Ecuador en rango “C”, un nivel de riesgo país alto (Coface for trade, 2019). Las manifestaciones ocurridas durante el mes de octubre del 2019 como rechazo a las medidas económicas declaradas por el presidente generaron que el indicador incrementara; según datos publicados por *JP Morgan* el riesgo país ascendió a 823 (Departamento Económico Y de Comercio Exterior - CCQ, 2019). Adicionalmente, debido a la emergencia por el COVID-19 la asamblea aconsejó utilizar los fondos cuyo destino final sería el pago de la deuda externa para enfrentar la situación; dicho acontecimiento generó un incremento significativo, ubicando a Ecuador en 6063 puntos según *JP Morgan* (El Comercio, 2020). Representa una **amenaza**, el país no es atractivo para los inversionistas en el extranjero, por lo tanto los intereses en realizar negocios con Ecuador se ven afectados; las oportunidades de ampliar fronteras de comercio se ven reducidas y por ello se afectan las exportaciones.

El gobierno nacional del Ecuador ofrece la exoneración de impuesto a la renta para nuevos emprendimientos como uno de los incentivos otorgados para emprendedores y PYMES (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). De igual manera, el crédito *Impulso Joven* otorgado por BanEcuador para 10 años con un valor de hasta USD 60.000 a una tasa del 11,25% de interés (BanEcuador, 2020). **Oportunidad**, para el presente plan de negocio resulta beneficioso la existencia de los incentivos, con su aplicación el proceso de poner en marcha el negocio resulta más rápido y menos riesgoso.

Económico

El PIB per cápita de Ecuador registrado en el 2019 por el Banco Mundial fue de USD 6.183,82 a precios actuales, en comparación con el promedio de Latinoamérica y el Caribe, el país se encuentra en un nivel inferior con aproximadamente USD 2.663 (Banco Mundial, 2019). Representa una **amenaza**, el poder adquisitivo de los ecuatorianos es menor en comparación con el de sus países vecinos quienes pueden acceder a una mayor variedad de bienes internacionales.

El COVID-19 representa un fuerte impacto para la economía de Ecuador, su PIB se verá significativamente afectado. Debido al periodo de cuarentena en el que se encuentran varios países el consumo de combustibles ha reducido en gran magnitud, lo que ha generado el precio del petróleo disminuya; el impacto afecta directamente al país puesto que el petróleo es el principal producto de exportación. En cuanto al consumo interno, de igual manera se reduce por la etapa de *ahorro y confinamiento*, a causa de la situación; adicionalmente las inversiones son perjudicadas como consecuencia de la incertidumbre existente (Primicias, 2020). **Amenaza**, los componentes del PIB, consumo, inversión y balanza comercial se ven negativamente afectados, la riqueza generada en el país no crece.

La elaboración de un snack de oca se encuentra dentro de la industria manufacturera, en Ecuador es el sector que más valor agregado genera para los productos, registrando un crecimiento del 0,8% y aportando con un 13,6% al PIB del país (Ekos, 2018). Representa una **oportunidad**, el snack se ubica en un sector

que se encuentra en crecimiento, esto quiere decir que existe demanda y por lo tanto oportunidad de continuar desarrollándose.

La balanza comercial entre Ecuador y Alemania de acuerdo al Sistema de Inteligencia Comercial del Ecuador (SICOM) tuvo un historial superavitario hasta el 2017; sin embargo, el año 2019 registró déficit en la balanza comercial no petrolera con USD 108 millones FOB (Banco Central del Ecuador, 2019). **Amenaza**, a partir de la entrada en vigor del acuerdo comercial con la Unión Europea el primero de enero del 2017, la balanza comercial con Alemania ha crecido en déficit, en parte se atribuye a que los productos ecuatorianos no poseen diferenciación, por consiguiente sus términos de negociación son bajos en comparación con los de Alemania quienes ofertan productos con alto valor agregado y por ello su valor económico también es mayor.

Social

Ecuador es un país ubicado en América del sur, sobre la línea ecuatorial; cuenta con 4 regiones y 24 provincias (PNUD, 2020). Tungurahua es una provincia ubicada en la región Sierra que mantiene zonas de cultivo para la papa oca, cuenta con terrenos para el sembrío del tubérculo ubicados entre los 2.800 y 4.000 msnm (Moya, 2017) . Su población total es de 584.11 mil personas y se distribuye 52% mujeres y 48% hombres (INEC, 2019). **Oportunidad**, las condiciones geográficas son aptas para la producción de oca, ingrediente principal en el producto de exportación del presente proyecto.

El consumo de papa anual en Ecuador va desde los 24 a 30 kilos por persona, sin embargo, países también andinos como Perú y Bolivia mantienen un consumo entre 60 y 80 kilos (Cobos, 2019). Representa una **amenaza**, un menor consumo de papa nacional representa un incentivo para no producir en mayor cantidad, elevando precios y reduciendo variedades en los tipos de papa ofertados en el mercado.

La baja demanda de papas nacionales se atribuye al incremento de importaciones en este producto, países como Perú y Bolivia ofertan mejores precios y calidad, además de darles valor agregado, especialmente con papas tipo bastón y chips

(Cobos, 2019). Representa una **amenaza**, el presente plan de negocio consiste en la exportación de un snack de papa-oca, por lo que si países como Perú y Bolivia cuentan con una amplia producción de papas a bajo costo implica que pueden convertirse en fuertes competidores, fabricando productos similares, pero a menor costo.

La oca es un tubérculo alto en proteínas, carbohidratos y vitaminas A, B y C, además de ser un alimento bajo en calorías (Leyva, 2019). Un estudio realizado en Ecuador “Consumo, Aceptabilidad y Oportunidad de Aumentar la Demanda Urbana de RTAs” (Espinosa, 2014) menciona la oca es conocida en promedio por el 65% de la población en las tres principales ciudades del país: Quito, Guayaquil y Cuenca; su consumo sin embargo no es frecuente y está decreciendo debido a variables como el gusto, difícil acceso, precio, desconocimiento, entre otros. Por las razones mencionadas su producción también se ha visto decreciente (El Productor, 2012). Representa una **amenaza**, aunque la oca sea considerada un alimento exótico y atractivo para su comercio, la posibilidad de que su producción desaparezca o sea escasa en Ecuador es un factor que afecta al proyecto, cuyo objetivo es exportar un snack elaborado con ingredientes nacionales.

Tecnológico

Crecimiento del 17% en importaciones de maquinaria y aparatos mecánicos (Fedexpor, 2019). Representa una **oportunidad**, existe mayor acceso a maquinaria que facilite el proceso de elaboración de un snack, permitiendo agilizar el proceso de producción e incluso mejorar la calidad del producto final.

La maquinaria básica necesaria para la instalación de una planta productora de chips consta de: verter para lavado, pelado y examinación de la materia prima, cortadora, sistema de lavado de almidón, freidora industrial, sistema de control de calidad, condimento, enfriamiento y empacadora; así como se visualiza en la figura No.1 (TSHS, 2020). **Oportunidad**, la maquinaria necesaria para el proceso de producción de chips de oca es asequible y amigable de trabajar.

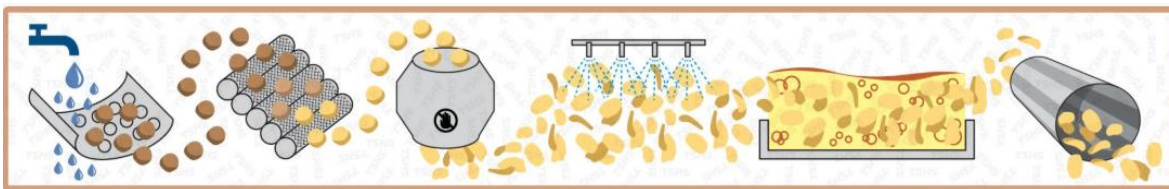


Figura 1. Línea de producción

Tomado de: TSUNG HSING FOOD MACHINERY, s.f.

En el 2014 se inició con el proyecto de la primera planta procesadora de tubérculos en Carchi-Ecuador (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2015). La planta cuenta con una capacidad productiva de 18 toneladas diarias de papa tipo bastón pre frita congelada; su proceso de producción consta de maquinaria habilitada para procesos de lavado, clasificación, pelado, cortado, pre cocción en agua, pre fritura, enfriamiento, congelado, peso y empaquetado (Jiménez, 2014). Representa una **amenaza**, aunque hace seis años el proyecto representó un gran avance hasta la actualidad no se han registrado más aportes para la industria de los tubérculos, lo cual es negativo debido a que Ecuador es un país productor de una gran variedad de papas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016).

Guayaquil cuenta con el puerto marítimo más importante de Ecuador, manejando aproximadamente el 70% de la actividad en comercio exterior del país (Pro Colombia, 2018). Se puede observar una **oportunidad**, existe acceso directo hacia el país, facilitando el ingreso y salida de mercancías.

Legal

El 5 de abril del 2019 el SRI publicó la resolución *No. NAC-DGERCGC19-00000016* que indica la devolución del impuesto a la salida de divisas (ISD), medida que beneficia a los exportadores habituales de bienes (Prado, 2019). Representa una **oportunidad**, la devolución del ISD para exportadores es un incentivo que promueve la actividad comercial hacia el extranjero.

Para exportar un producto desde Ecuador se requiere de: el registro único del contribuyente (RUC), certificado TOKEN y estar registrado en el Ecuapass como exportador (Pro Ecuador, 2019). **Oportunidad**, los requisitos mencionados

anteriormente facilitan las operaciones de exportación y el acceso a mercados internacionales, para el presente plan de negocio con mayor interés hacia Alemania.

Cumplimiento de normas INEN 1334 como requisitos para productos alimenticios, y norma INEN 2561 para bocaditos de productos vegetales (INEN, 2010); además del registro sanitario, registro de marca y el Certificado de conformidad con Sello de Calidad INEN, el cual valida el cumplimiento de normas y requerimientos nacionales e internacionales (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2015). Es una **oportunidad**, al contar con el Certificado otorgado por el INEN, el producto cuenta con un respaldo adicional de su calidad, haciéndolo más competitivo en el mercado extranjero.

Ecológico

Tungurahua es una de las provincias en Ecuador con mayor producción de tubérculos, en esta provincia se encuentra una agrupación de agricultores que practican técnicas de agricultura ancestrales, las que a su vez son amigables con el medio ambiente (Aguilar D. , 2017). Representa una **oportunidad**, los productos elaborados mediante prácticas eco-amigables al contar con una certificación que avale su origen orgánico son más atractivos en mercados internacionales.

Una producción sostenible es indispensable para los proyectos actuales que pretenden proteger al medio ambiente, el Ministerio del Ambiente del Ecuador otorga la certificación *Punto Verde* a aquellas empresas que mantengan dentro de su proceso de producción, la reducción de impactos, gases de efecto invernadero y utilicen energía de fuentes alternativas; entre los beneficios se deduce el 100% de la depreciación por tecnología y maquinaria (Ministerio del Ambiente, 2019). **Oportunidad**, al obtener el certificado la marca se reconoce como ambientalmente responsable, además de recibir un recorte en sus gastos de operación.

2.3.2. PESTEL de Alemania

Político

Coface clasifica a Alemania con un riesgo país bajo (A1); este aspecto resulta atractivo para los inversionistas extranjeros y por lo tanto para los negocios, siendo

un mercado llamativo para comprar y vender (Coface for trade, 2019). Representa una **oportunidad**, la exportación hacia un país con ambiente político y económico estable es un indicador positivo, sus habitantes muestran un nivel de vida bueno y estable, aumentando su consumo en bienes nacionales e internacionales.

Acuerdo comercial vigente desde el primero de enero del 2017 entre Unión Europea y Ecuador. Representa una **oportunidad**, debido a las preferencias arancelarias existentes que impulsan y fomentan el comercio de mercancías ecuatorianas en dicho bloque comercial (Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea, 2017).

Económico

El PIB per cápita de Alemania para el año 2019 fue de USD 46.258,88 a precios actuales, en relación con el promedio de la Unión Europea con un PIB per cápita de USD 34.843,30 (Banco Mundial, 2019). Representa una **oportunidad**, el poder adquisitivo en Alemania es alto teniendo una diferencia a favor de aproximadamente USD 11.415 en relación con la región, la capacidad de demandar bienes internacionales es mayor, aspecto positivo para el presente proyecto.

El sector agrícola de Alemania aporta únicamente un 0,6% al PIB del país; la producción nacional se limita a productos lácteos, de origen porcino y cereales (Santander, 2019). **Oportunidad**, la producción nacional agrícola no abastece la demanda de productos como los tubérculos y sus elaborados finales tales como los snacks de papas fritas, por lo que se ven en la necesidad de importarlos.

Debido al brote del COVID-19 la economía alemana enfrenta afecciones, principalmente en consumo interno y balanza comercial; el comercio internacional se perjudica por los escasos movimientos en transporte. A causa del virus las ventas de Alemania hacia sus principales destinos de exportación como China y Estados Unidos se ven perjudicadas (Hernández, 2020). Representa una **amenaza**, por la pandemia, el consumo se ve afectado y el comercio internacional de bienes limitado.

Alemania ha mantenido su balanza comercial superavitaria durante varios años, actualmente no es la excepción (Trading Economics, 2019). Aunque los productos de Ecuador no se encuentran dentro de los rubros con mayor participación en las

importaciones de este país, la demanda por bienes ecuatorianos ha ido creciendo; para el 2018 Ecuador contaba con seis productos potenciales para ser comercializados en Alemania (Pro Ecuador, 2018). Representa una **oportunidad**, las hortalizas se encuentran en la lista de los productos potenciales, con ingresos por exportación aproximados de USD 320.1 millones (Pro Ecuador, 2018); el snack de oca es un producto derivado de las mismas, con valor agregado y diferenciado.

En cuanto a snacks clasificados en la partida arancelaria 2005.59, Alemania ocupa el segundo lugar a nivel mundial en importaciones (16,7%) de productos clasificados en esta sección y sus principales proveedores son empresas ubicadas en Italia, Bélgica y Países Bajos (Trade Map, 2019). **Oportunidad**, Alemania es un país con alta demanda en las importaciones de productos con partida 2005.59.

Social

De acuerdo a un estudio realizado por la compañía Big Data en los países más grandes de Europa como Alemania, Francia, Reino Unido, Italia, España y Holanda, la demanda de productos diferenciados y prácticos “*on the go*” en presentación de snack ha incrementado, especialmente las papas fritas y aquellos que contienen sal. Alemania y Holanda son los países que mayor crecimiento (2.3% con respecto al 2017) han tenido en el consumo de dichos productos (Diario de Gastronomía, 2018). Representa una **oportunidad** debido a que el producto a exportar para Alemania es clasificado como un snack salado de papa oca frito al vacío.

El estudio realizado por Big Data publicó que los consumidores mostraron tener una mayor inclinación hacia snacks saludables y livianos para el consumo (Diario de Gastronomía, 2018). **Oportunidad**, los snacks a base de oca contienen una alta riqueza nutricional y al ser elaborados mediante el proceso de fritura al vacío se reduce el contenido de aceite en el producto final.

Hasta diciembre del 2019 el 49,85% de la población alemana se encontraba en el rango de edad entre 15 y 54 años (Index Mundi, 2019). Representa una **amenaza**; el consumo de snacks se da en su mayoría por las personas dentro del rango de edad mencionado por su rápido estilo de vida, que involucra: estudio, familia,

trabajo, entre otros. Sin embargo, el porcentaje que lo representa es relativamente medio bajo.

Alemania es un mercado con altas exigencias de calidad para los alimentos, por lo que existen etiquetados y certificaciones obligatorias relacionadas especialmente a la producción orgánica para los productos que deseen ingresar al país y ser comercializados. Además, el consumidor alemán presta mayor atención en aquellos productos que cuenten con certificaciones adicionales, las cuales agregan valor y el cliente lo percibe de mejor calidad, prefiriéndolos ante los demás (Diario del Exportador, 2018). **Amenaza**, adquirir certificaciones requiere de tiempo e inversión, aspectos importantes para un negocio que se encuentra emprendiendo, en caso de no contar con las certificaciones y el etiquetado se perdería la opción de participar en un mercado atractivo como Alemania en el corto plazo.

Un estudio realizado a 1000 alemanes mostró que actualmente tienen una inclinación hacia productos que sean saludables, con gusto y fáciles de preparar; además, la tendencia vegetariana se encuentra en crecimiento, principalmente en los jóvenes de 14 a 29 años (ICEX, 2019). Representa una **oportunidad**, el snack de oca muestra ser un producto saludable, con alto contenido de nutrientes, vitaminas y un sabor dulce, único y diferente, además de ser un snack fácil y rápido de consumir; por tales razones es un producto que cumple con las expectativas y exigencias del consumidor alemán.

Tecnológico

Alemania cuenta con dos puertos marítimos principales para el comercio de cargas: Hamburgo y Bremerhaven, equipados con infraestructura adecuada y especializada para embarcaciones destinadas a la importación y exportación de mercancías pesadas (Pro Ecuador, 2017). Representa una **oportunidad**, los puertos marítimos especialmente permiten el acceso directo de contenedores hacia Alemania.

El desempeño logístico de Alemania de acuerdo con la clasificación realizada por el Banco Mundial (LPI) *Índice de Desempeño Logístico*, clasifica al país en el primer puesto con una puntuación de 4.23/5, obteniendo los mejores resultados en

aspectos como la eficiencia aduanera, calidad de la infraestructura, puntualidad en el transporte de carga, entre otros (Pro Ecuador, 2017). **Oportunidad**, el país seleccionado como destino de exportación para los snacks de oca cuenta con excelente desempeño logístico lo que brinda mayor tranquilidad y seguridad para aquellos que realicen actividades de comercio exterior con Alemania.

Legal

Para el ingreso a Alemania el snack de oca se clasifica en la partida arancelaria 2005.59.00.00, de acuerdo con la plataforma Market Access Map cuenta con tarifas del 0% para derecho de aduana y ad-valorem (Market Access Map, 2019). Sin embargo, como medidas no arancelarias el producto debe cumplir con los siguientes requerimientos: control de contaminantes en alimentos *Reglamento (CE) N° 1881/2006*, control sanitario de alimentos de origen no animal *Reglamento (CE) N° 852/2004*, trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos *Reglamento (CE) N° 178/2002*, etiquetado de alimentos *Reglamentos (CE) N° 834/2007 y 889/2008*, de productos de producción ecológica de carácter opcional *Reglamentos (CE) N° 834/2007, 889/2008 y 1235/2008* (Trade Helpdesk, 2020). Representa una **oportunidad**, no existen barreras arancelarias para que el producto ingrese al mercado alemán, esto funciona incluso como un incentivo para la exportación hacia el país; en cuanto a las medidas no arancelarias, son necesarias para cumplir con los altos estándares del consumidor y de esta manera el producto tenga aceptación en el mercado de destino.

Ecológico

El mercado alemán ha adoptado normas estándar en calidad, entre las que rigen para los productos que ingresen al mercado son: certificaciones *ISO 9000*, relacionado con la calidad de los productos e *ISO 14000*, relacionado con el impacto al medio ambiente; además de la certificación *GlobalGap* que asegura el producto fue elaborado bajo buenas prácticas de agricultura (Pro Ecuador, 2019). Adicionalmente la etiqueta ecológica de la Unión Europea también es un diferenciador (Tu Europa, 2020). Representa una **amenaza**, los procesos para obtención de las certificaciones exigidas requieren de tiempo y son costosos.

2.3.3. Análisis de la industria PORTER

Michael Porter decía que son cinco fuerzas las que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de este, (Sanchez, 2017)

2.3.3.1. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de un producto a la Unión Europea está sujeto al cumplimiento de ciertos requisitos específicos, para la partida arancelaria 2005.59.00.00 obligatoriamente se debe cumplir con seis requerimientos no arancelarios, como: etiquetado, empaquetado, registro sanitario, entre otros (Trade Helpdesk, 2020). Adicionalmente el mercado alemán por sus estándares de calidad, las normas *GlobalGap*, *ISO 14000* y *9000* son importantes (Pro Ecuador, 2019). Los requerimientos solicitados por Alemania demandan una alta inversión por los costos que representan, las barreras de entrada son altas.

Los canales de distribución en Alemania se encuentran copados principalmente por grandes grupos de distribución como: *METRO*, *REWE*, *EDEKA/AVA*, *LIDL* y *ALDI*; quienes a su vez manejan cadenas de supermercados, tiendas de descuento, de alimentos orgánicos, entre otros (Santander, 2019). Al ser Alemania un país con alto grado de apertura, las marcas y productos internacionales son bien recibidos siempre y cuando sean excelentes en calidad, temas de innovación y cuidado medio ambiental; además la mejor forma para encontrar un canal de distribución para ingresar con un producto al mercado alemán es mediante las ferias que se realizan en su país (Cortés, 2011). La feria *Anuga* es la más importante a nivel mundial en temas de alimentos y bebidas, se lleva a cabo en Colonia-Alemania (Anuga, 2019).

Un estudio realizado en Alemania identificó que alrededor del 52% de los hombres en Alemania mantiene fidelidad hacia las marcas mientras que las mujeres en un 43%; con respecto a la edad, los jóvenes (22 y 36 años) son quienes más fidelidad mantienen con respecto a las marcas, en un 53%. Los principales motivos por lo que son fieles se debe a que el consumidor mantiene un apego emocional o también por el lugar de residencia, aquellos que viven en un sector urbano se aferran más a las marcas que los pobladores de un sector rural (md, 2017). La lealtad de los consumidores hacia las marcas es alta.

Tabla 1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Amenaza de entrada de nuevos competidores			
Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
Certificaciones y regulaciones	0,5	1	0,5
Acceso a canales de distribución	0,2	2	0,4
Fidelidad hacia las marcas	0,3	2	0,6
Total	1		1,5

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja como se puede observar en la tabla No.1, las barreras de la industria de son fuertes, por lo que para nuevos competidores resulta difícil acceder hacia el mercado alemán.

2.3.3.2. Poder de negociación de los proveedores

La oca es un tubérculo que se da a partir de los 2.800m hasta los 4.000m sobre el nivel del mar, por ello las provincias de Ecuador en donde se puede encontrar su cultivo son: Tungurahua, Chimborazo, Imbabura, Cañar, Cotopaxi y Azuay (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016).

Imbabura es una de las provincias que mayor producción de oca mantiene, en el cantón de Urcuquí se impulsa la siembra del tubérculo para evitar que su producción disminuya o incluso desaparezca por la baja demanda que tiene en el mercado (El telégrafo, 2016). La Unión de Productores Agroecológicos de Tungurahua (PACAT) hasta el año 2017 registró 300 socios, 120 acuden al mercado para ofertar sus productos (Aguilar D. , 2017), el costo de cambiar de proveedor es bajo, debido a su concentración en la provincias de Tungurahua e Imbabura.

Existen alrededor de 18 empresas dedicadas a la venta de maquinarias para la preparación de hortalizas y legumbres, ubicadas principalmente en las provincias del Guayas con 8 empresas, Pichincha con 9 y Santo Domingo de los Tsáchilas con una sola (Supercias, 2019).

Tabla 2. *Poder de negociación de los proveedores*

Poder de negociación de los proveedores			
Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
Concentración de proveedores	0,4	2	0,8
Variedad de proveedores	0,6	4	2,4
Total	1		3,2

El poder de negociación de los proveedores es medio alto como se puede visualizar en la tabla No.2, debido a la poca presencia que tienen los proveedores en Ecuador y su alto grado de concentración, especialmente en relación con los vendedores de oca, resultado de la baja demanda del producto a nivel nacional.

2.3.3.3. Poder de negociación de los clientes

Los potenciales compradores para el snack de oca son cinco cadenas minoristas: *REWE, LIDL, METRO, EDEKA y ALDI*; esto debido a que alrededor del 75% de la demanda del sector de alimentos es cubierta por dichos distribuidores, quienes manejan marcas y productos nacionales e internacionales, así como también gamas en productos propios de marca blanca, privada y de descuento (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

Los grandes distribuidores buscan ofertar productos a precios competitivos y económicos, al negociar se muestran sensibles al precio (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)

El snack de oca es un producto que contiene un ingrediente que solo se puede conseguir en los países andinos, la oca; por lo que el producto es único para el mercado alemán.

Tabla 3. *Poder de negociación de los clientes*

Poder de negociación de los clientes			
<i>Variable</i>	<i>Peso</i>	<i>Amenaza</i>	<i>Ponderado</i>
Sensibilidad al precio	0,4	3	1,2
Diferenciación del producto	0,3	2	0,6
Potenciales compradores	0,3	3	0,9
Total	1		2,7

El poder de negociación de los clientes es medio bajo como se observa en la tabla No.3, productos como el snack de oca son alimentos que tienen origen único, algo que los hace diferentes. Además, siempre y cuando el consumidor alemán perciba del producto buena calidad, está dispuesto a pagar un precio más elevado en comparación a los otros productos.

2.3.3.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En supermercados *LIDL* frecuentados por los alemanes, existe la presencia de productos que satisfacen la necesidad de consumir alimentos al paso para saciar hambre u antojos como los frutos secos, cereales, galletas y frutas, las últimas ya sean en presentación natural o procesada y barras energéticas elaboradas con distintos ingredientes (LIDL, 2019).

Los *switching costs* para el snack de oca son bajos, el precio, los gustos y preferencias de los consumidores serían los factores determinantes en la decisión de cambiar a un sustituto.

Tabla 4. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Amenaza de ingreso de productos sustitutos			
Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
Variedad de sustitutos	0,5	4	2
Switching costs	0,5	3	1,5
Total	1		3,5

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta como se puede visualizar en la tabla No.4. Por lo tanto, el objetivo es ofertar un producto diferente, rico, saludable y práctico para que el consumidor lo prefiera en lugar de a sus sustitutos.

2.3.3.5. Rivalidad entre competidores

La oca es un tubérculo tradicional de los países andinos, aquellos con mayor producción y consumo son Bolivia y Perú (FAO, 2020), por lo tanto, los competidores se ubicarían en esos territorios geográficos.

En cuanto a competidores, uno con alto potencial es Argentina. Con la fabricación de “Gauchitas”, snack de papas fritas que actualmente cuentan con una alta demanda en Alemania por su calidad y distinguido sabor (El Diario, 2019).

La industria de snacks está creciendo considerablemente en Europa, especialmente en productos salados como los snacks de papas fritas, Alemania y Holanda fueron los países que mayor crecimiento registraron, siendo este de 2,3% con respecto al 2017 (Diario de gastronomía, 2018).

Tabla 5. *Rivalidad entre competidores*

Rivalidad entre competidores			
Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
Existencia de competidores	0,4	4	1,6
Crecimiento de la industria	0,6	2	1,2
Total	1		2,8

La rivalidad entre competidores tiene una amenaza medio alta como se observa en la tabla No.5. Actualmente la industria resulta atractiva por su considerable crecimiento, lo que puede llevar a una guerra de precios entre competidores para ganar un lugar en las perchas de los distribuidores.

2.3.4. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta que permite mediante el detalle de elementos influyentes identificar el atractivo del entorno externo de la industria (Shum, 2018). La matriz presenta oportunidades y amenazas de la industria de snacks en el mercado alemán.

Tabla 6. *Matriz EFE*

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Tamaño del mercado	0,07	3	0,21
2	Crecimiento del mercado en Alemania	0,11	3	0,33
3	Los consumidores están más atraídos a tendencias de consumo sano y "on the go"	0,15	4	0,60
4	Acuerdos comerciales entre Ecuador y Alemania	0,08	4	0,32
5	Importaciones alemanas con partida arancelaria 2005.59	0,13	4	0,52
Amenazas				
1	El mercado alemán mantiene altos estándares de certificaciones y regulaciones	0,13	1	0,13
2	Poca variedad de proveedores de oca orgánica en el Ecuador	0,11	2	0,22
3	Existencia de diversos productos sustitutos	0,08	1	0,08
4	Inestabilidad política del Ecuador	0,08	2	0,16
5	Sensibilidad al precio por parte de las grandes cadenas de distribución de alimentos en Alemania	0,06	1	0,06
Total		1,00		2,63

El total de la calificación de peso ponderado como se observa en la tabla No.6 es de 2,63 valor que sobrepasa el promedio de 2,50; lo que indica que la industria aprovecha las oportunidades para atenuar las amenazas existentes.

La oportunidad más alta para aprovechar en el entorno es la elevada tendencia que mantienen los consumidores europeos, especialmente los alemanes en cuanto al consumo de alimentos sanos y “*on the go*”. El snack de oca es un producto que cumple con las características que pide el mercado alemán, por ello se observa una oportunidad fuerte.

Alemania es el segundo país a nivel mundial con mayor importación en productos clasificados con partida 2005.59. El snack de oca se encuentra dentro de los productos de esta categoría, por ello existe una oportunidad.

El acuerdo comercial vigente entre Ecuador y Alemania representa una considerable oportunidad para el presente proyecto, debido a que por sus características existen preferencias arancelarias y no arancelarias, de las cuales el producto de snack de oca se ve beneficiado.

La amenaza más significativa para el presente proyecto es la variedad extensa de productos sustitutos existentes en Alemania, productos que satisfacen una misma necesidad. Es importante considerar este aspecto debido a que la elección de un producto depende de los gustos del consumidor, preferencias e incluso fidelidad hacia una marca.

El mercado alemán mantiene altos estándares de calidad para los productos que circulan en su mercado interno, por lo que las exigencias de certificados y regulaciones es rigurosa. Esto representa una amenaza considerable, porque para su cumplimiento es necesario una costosa inversión y tiempo.

Finalmente, una amenaza importante es la sensibilidad al precio que mantienen las grandes cadenas de distribución de alimentos, esto por una competencia existente entre las mismas por otorgar a sus clientes productos de excelente calidad al menor precio posible.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercados es un proceso sistemático, el cual se clasifica en dos áreas: investigación para reconocer el problema e investigación para la solución del problema identificado (Malhotra, 2008).

La relación existente entre el consumidor, el cliente, el público y el vendedor; permite identificar las oportunidades y problemas del marketing. Una vez definida la información recopilada, se analizan los hallazgos y se procede a la toma de decisiones, de esta manera se podrá aprovechar las oportunidades reconocidas y solucionar los problemas encontrados (Malhotra, 2008).

3.1. Segmentación del mercado

La segmentación de mercado es un proceso derivado de la rama del marketing, el cual tiene como objetivo reducir el mercado mediante el cumplimiento de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales; de esta manera agrupar el mercado meta que comparte características homogéneas (Malhotra, 2008).

Tabla 7. *Segmentación de mercado*

Tipo de variable	Variable	Mercado meta	Porcentaje	Fuente
Geográfica	Alemania	82 790.000	100%	(Eurostat, 2019)
	Estado de Hesse	6 266.000	7,54%	(Eurostat, 2019)
	Ciudad de Frankfurt	73.056	11,96%	(Eurostat, 2019)
Demográfica	Edad entre 15 y 54 años	375.398	49,85%	(Index Mundi, 2019)
	Población en edad de trabajar	243.296	64,81%	(Datosmacro.com, 2019)
Psicográfica	Consumo de productos orgánicos y saludables	123.424	50,73%	(La Vanguardia, 2017)

3.2. Planteamiento del problema e hipótesis

3.2.1. Problema administrativo

¿Existe factibilidad de exportar un snack elaborado a base de oca orgánica frito al vacío hacia Alemania?

- Hipótesis nula (Ho) = al menos el 60% de la población de Frankfurt aceptaría comprar un snack elaborado a base de oca orgánica.
- Hipótesis alternativa (H1) = menos del 60% de la población de Frankfurt aceptaría comprar un snack elaborado a base de oca orgánica.

3.2.2. Problema de investigación de mercados

¿Cuáles son las características que debería cumplir el snack a base de oca orgánica para ser aceptado en el mercado alemán en función de sus comportamientos de compra?

3.3. Objetivos de la investigación de mercados

3.3.1. Objetivo general

Determinar factores y características que influyen en el comportamiento del consumidor alemán y en su decisión de adquirir o no el producto de exportación mediante la investigación cualitativa y cuantitativa de mercado.

3.3.2. Objetivos específicos

- Conocer las características que debería tener el producto sujeto a exportación para ingresar con éxito al mercado alemán.
- Identificar el precio más conveniente para que el producto sea acogido con éxito.
- Definir el medio de distribución más adecuado para vender el snack de oca.
- Identificar el medio de comunicación más apropiado y conveniente para hacer conocer el producto en el mercado alemán.
- Distinguir los hábitos de consumo de snacks en Alemania.

3.4. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.4.1. Investigación exploratoria

La investigación cualitativa se lleva a cabo con entrevistas a expertos y a potenciales clientes. Finalmente, un mapa mental es elaborado para mayor entendimiento de los resultados.

3.4.1.1. Entrevistas a expertos

Se realizó dos entrevistas a expertos, Juan Pablo Pillajo, Ingeniero en Alimentos y Julio De La Calle Mgs. en Agronegocios y Alimentos. (*Visualizar Anexo No.3.1*)

Para que el snack de oca sea un producto de éxito en un mercado donde existe bastante competencia, es importante que cuente con un factor diferenciador. Poder contar la historia del producto, de sus ingredientes es una recomendación que permitiría llegar al consumidor, indicar la trazabilidad del snack también es un aspecto indispensable si se desea exportar hacia Alemania.

El mercado alemán actualmente está liderado por los jóvenes, son los centennials y los millenials quienes están marcando las tendencias del consumidor, se están inclinando hacia productos que cuenten con ventajas nutritivas y de sabores interesantes. Sin embargo, aunque son las nuevas generaciones quienes tienen la batuta, también mantienen un bajo interés en lo nuevo y exótico, la oca por ejemplo es un Novel food, que incluso en Ecuador tiene un alto grado de ser desconocida por su población, no se diga en Alemania. Por esta razón, la recomendación es ingresar el snack de oca con un mix, acompañar al producto con un elemento conocido en el mercado alemán, como por ejemplo el picante, la chía, otro tipo de papas ya reconocidas; de esta manera el producto tendría mayor oportunidad de posicionamiento. Un elemento que se debe tener en cuenta antes de tomar decisiones y realizar acciones es pensar desde un principio en el consumidor, ¿cómo reacciona? y ¿cuál es su comportamiento?

Alemania es un país con un mercado peleado, ingresar no es fácil. La alianza con restaurantes locales gourmet en el país de destino que mantengan posicionamiento como por ejemplo los restaurantes peruanos, sería también una alternativa para hacerle conocer al consumidor el producto, su origen e historia y de esta manera lograr ingresar al mercado.

El tema de certificaciones es importante, aquellas como *Rain Forest Alliance*, producto vegano, *Kosher*, *BMP*, *ISO*, entre otras son un determinante para que el producto cuente con un valor agregado. El empaque debe ser amigable con el medio ambiente y el producto de preferencia con ingredientes calificados 100% orgánicos.

La inversión en cuanto a promoción es fundamental y el medio más recomendable para hacerlo y dar a conocer el producto sujeto a exportación es mediante plataformas sociales: Facebook, Instagram y Twitter. En cuanto al incoterm recomendable a usar para exportar es el CIF; sin embargo, considerando en un inicio es recomendable realizar exportaciones de bajo volumen (8.000 hasta 50.000) también el uso del transporte aéreo se considera una buena opción. Existen empresas como DHL que impulsan el comercio de PYMES, con tarifas

preferenciales, acudir a ellas para obtener asesoramiento es un paso importante previo a la exportación.

Localmente en cuanto a la producción, los gastos iniciales serían en función de la infraestructura y maquinaria, tema regulatorio nacional, permisos de funcionamiento, notificaciones sanitarias, entre otros. Para iniciar el proceso de fabricación, los elementos básicos serían: una freidora al vacío, rebanadoras industriales y una empacadora multicabezal. Adicionalmente las pruebas de valores de humedad y grasa, son estudios que se deben hacer periódicamente cada 6 a 8 meses para asegurar la calidad del producto, el cual además tiene un tiempo de vida de 4 a 5 meses, sin embargo, en conjunto con un proceso de inyección de gases especiales como el hidrógeno su vida se extendería hasta un año.

El precio recomendable para ingresar al mercado alemán para el snack de oca se establece en un rango de EUR 1 hasta EUR 3, precio aplicable a un contenido de 30g. La forma de pago recomendable es mediante botones de pago y plataformas electrónicas.

Como recomendaciones finales se mencionó la importancia de comunicar al cliente acerca del producto, lo que se le está ofreciendo y que esta información se la realice mediante el medio de comunicación más adecuado en el país de destino. También es considerable hallar influencers, alguien que marque tendencia y recomiende el consumo del snack.

3.4.1.2. Entrevistas a potenciales clientes

Las entrevistas a potenciales clientes fueron realizadas a dos jóvenes, quienes residen actualmente en Alemania, ambos estudiantes universitarios. Gerardo Vásquez tiene 21 años y reside en el estado de Bayern, mientras que Iván Reyes de 19 años vive en el estado de Hesse. (*Visualizar Anexo No.3.2*)

Los snacks son un alimento que mencionaron los potenciales clientes sí consumen y son comunes dentro del estilo de vida que llevan en Alemania, especialmente cuando realizan actividades que les abarca mucho tiempo como estudios o viajes, incluso reuniones con amigos o familiares; los snacks como mix de frutos secos,

papas fritas, pretzel, entre otros resultan ser una alternativa para saciar la necesidad de hambre o simplemente el gusto de tener un sabor interesante en la boca.

Usualmente los productos que consumen los adquieren en supermercados o establecimientos de la universidad, la frecuencia con la que realizan la compra de snacks va en promedio desde dos veces por semana hasta una vez cada dos semanas. Lo que les motiva a consumir y adquirir este tipo de productos son: precio accesible, contenido nutricional y calidad; además mencionan los sellos de calidad juegan un rol importante y atractivo para los consumidores. Se considera que el mercado de los snacks es altamente competitivo y que incluso por esta razón no existen marcas relevantes que lideren; más bien consideran no hay marcas favoritas porque el contenido de los alimentos es similar indiferentemente de la marca y sus presentaciones, por ello concluyen se maneja un precio base que solo tiene variaciones de centavos.

En cuanto al snack de oca orgánico elaborado mediante el proceso de fritura al vacío, los potenciales clientes mostraron interés en el producto y mencionaron que sí lo consumirían. Principalmente consideran el producto cubre las necesidades de un mercado proactivo y saludable, que mantiene tendencias fitness y elige productos elaborados con ingredientes selectos. En cuanto al precio mencionan consideran justo y estarían dispuestos a pagar un valor de entre EUR 1,50 hasta EUR 3, este último valor considerando exista una presentación con una cantidad considerable de producto entre 40 y 45g. También indicaron, muchos de los productos clasificados como orgánicos llegan en presentaciones con bajo contenido y que ingresar con un empaque de mayor gramaje en su peso sería atractivo para el consumidor.

Redes sociales como Facebook e Instagram fueron los medios de comunicación que los potenciales clientes consideran son los más viables para captar la atención de las personas al momento de ingresar un producto como el snack de oca al mercado alemán, también realizar exhibiciones en ferias reconocidas en donde se otorgue información del producto resulta una alternativa. Las promociones son un atractivo que motiva al cliente para adquirir un producto, el 2x1, las muestras y una

reducción del precio fueron las opciones brindadas por los entrevistados; además mencionaron les gustaría poder encontrar el snack disponible en supermercados y tiendas especializadas de productos orgánicos.

3.4.1.3. Mapa mental

(Visualizar Anexo No.4)

3.4.2. Investigación descriptiva

La investigación cuantitativa hace uso de las herramientas como el cálculo del tamaño de la muestra y las entrevistas a consumidores. Finalmente se presenta una infografía con los resultados más relevantes obtenidos.

3.4.2.1. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es un indicador representativo, el cual acoge a un cierto número de personas representativas de la población objetivo, quienes serán los encuestados (QuestionPro, 2019).

Para el presente trabajo de titulación, los datos para el cálculo del tamaño muestral son los siguientes:

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

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 29622}{(0,05^2 * (29622 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

El resultado para el cálculo del tamaño muestral es de **n= 379**

(Feedback Networks, 2013)

Estadísticamente el tamaño de la muestra obtenido es el número significativo de encuestas que se debe realizar para la investigación de mercado. Sin embargo, para el presente estudio se va a aplicar la metodología con un modelo por conveniencia, por lo que se realizará un sondeo de 20 encuestas dirigidas a consumidores quienes radican en Alemania. El formato de encuesta se puede visualizar en el *Anexo No.2*.

3.4.2.2. Resultados cuantitativos

De los 30 encuestados, 20 mencionaron que sí consumen snacks de papas fritas, 60% hombres y 40% mujeres, de los cuales el 75% son estudiantes que en su mayoría (40%) disfrutan con amigos y familia durante su tiempo libre. El consumo personal de un snack es el motivo principal por el que adquieren un producto, siendo los supermercados (65%) el lugar más frecuente para su adquisición.

Para el 29% de los potenciales clientes los chips de papas fritas son su golosina preferida, seguido de las galletas y gomitas; el 55% de ellos afirmó es el producto que consumen con mayor frecuencia, es decir más de tres veces por semana.

Posterior a la presentación del snack de oca, un 75% de los encuestados mencionaron encontrar bastante interesante al producto, un 60% indicó compraría el producto, siendo las propiedades nutricionales su mayor atractivo (22%). En cuanto a la presentación del snack, un contenido de 45g es el más adecuado, el 20% mencionó le gustaría encontrar el producto con una combinación de papas (mix) y un 40% mencionó también el picante es un buen aditivo para los chips y en igual proporción mencionaron la cerveza sería un acompañante adecuado. Si el producto contara con promociones, la más atractiva son las muestras gratis, con un 40% de preferencia y consideran un precio justo a pagar de EUR 2,25 a EUR 3.

El 35% de los encuestados consumiría el snack de oca una vez por semana, no obstante, por una diferencia mínima la segunda gran parte (30%) lo consumiría dos veces por semana. Los supermercados (37%) son la plaza en la que el producto debería estar disponible por la preferencia de los encuestados y les gustaría conocer más acerca del producto por medios sociales como Facebook e Instagram. El análisis de correlación muestra el 40% considera el sabor como el mayor atractivo y beneficio que el cliente recibe de las papas fritas, siendo esta la golosina preferida. Además, se evidencia que el 20% de aquellos que prefieren las papas fritas les gustaría encontrar el producto en tiendas orgánicas y su publicidad en Facebook (14,29%). Finalmente, los potenciales clientes consideran un precio justo a pagar de EUR 2,5 a EUR 3 por una presentación de 50g en el snack.

Los resultados de las encuestas, como el análisis de correlación se pueden visualizar en el *Anexo No.6.1*.

3.4.2.3. Infografía

(Visualizar Anexo No.5)

3.5. Conclusiones del análisis del cliente

De acuerdo con el estudio cuantitativo realizado, el 60% de la población de Frankfurt estaría totalmente de acuerdo en comprar un snack elaborado a base de oca orgánica y un 35% se muestra parcialmente de acuerdo; por lo tanto, se confirma la hipótesis nula. Adicionalmente, en cuanto a las entrevistas realizadas, los potenciales clientes mencionaron es un producto atractivo, puesto que cubre las demandas de un mercado proactivo y saludable que mantiene tendencias fitness y elige productos con alto valor agregado.

el snack de oca satisface una necesidad existente en el mercado y cumple con las características mencionadas anteriormente, siendo su mayor atractivo en función de las encuestas realizadas, el alto valor nutricional, con un 22% de preferencia.

La exigencia por parte de los consumidores es cada vez mayor, por lo que las certificaciones y sellos de calidad, así como la preocupación ambiental son aspectos importantes a considerar; de esta manera el cliente percibe al producto de mejor calidad, prefiriéndole ante los demás. Existe la desconfianza por lo no conocido, debido a ello el snack de oca se presentaría con una combinación de picante, sabor atractivo y preferido por el 40% de los encuestados alemanes; de esta manera el producto tendría mayor acogida y aumentaría posibilidades de éxito en el mercado.

El precio justo a pagar por el snack de oca va desde los 2,25 EUR hasta las 3 EUR, en presentación de 50g, manteniéndose dentro de un rango aconsejable para ingresar al mercado. Los supermercados son los lugares de mayor preferencia para los alemanes para adquirir golosinas, por lo que son el establecimiento en el que se debería ofertar el snack de oca debido al fácil acceso que tienen los consumidores.

Instagram y Facebook son dos plataformas por las que a las personas en Alemania les gustaría conocer sobre el producto,; adicionalmente debido a que el mercado se encuentra influenciado por los jóvenes, contar con influencer que exhiba el producto resultaría una opción conveniente. Las muestras gratis también son una promoción atractiva para atraer demanda.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de mercado consiste en identificar una necesidad existente dentro de un mercado determinado que no ha sido satisfecha de manera total o parcial; lo que se busca al encontrar la oportunidad de mercado es satisfacer la demanda mediante un producto o servicio (García, 2017).

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

En función de la investigación se afirma que alrededor del 55% del mercado objetivo considera las papas fritas como el producto de mayor consumo en cuanto a golosinas, lo cual es significativo debido a que la oca es al igual que la papa un tubérculo, con similar textura luego de ser procesado.

El mercado de los snacks en Alemania, es un mercado en crecimiento 2,3% (Diario de Gastronomía, 2018), un estudio elaborado por Big Data, menciona que la demanda de productos diferenciados y prácticos “*on the go*” con presentación de snack ha incrementado, especialmente las papas fritas (Diario de Gastronomía, 2018). Aspecto que resulta ser de provecho teniendo en cuenta que Alemania es un país altamente atractivo para el comercio, al ser considerado de bajo riesgo mantiene estabilidad política y económica (Coface for trade, 2019); además debido a la alta fidelidad por parte de la población hacia marcas y productos (md, 2017), las relaciones con el mercado resultan ser de largo plazo en caso de que el snack ingrese con éxito.

Ecuador y la Unión Europea mantienen un acuerdo comercial vigente desde el primero de enero del 2017 (Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea, 2017), para el presente proyecto representa la exoneración del pago de tributos para el ingreso del snack a Alemania (Market Access Conditions, 2019).

Alemania es el segundo país con mayor nivel de importaciones en productos clasificados dentro de la partida 2005.59 (Trade Map, 2019). Su alta demanda en bienes elaborados de origen agrícola como los snacks de papa se satisface con la importación de los mismos, puesto que el país no se caracteriza por sus actividades agrícolas, que representan únicamente el 0,6% de su PIB (Santander, 2019).

Los consumidores alemanes actualmente se inclinan hacia las tendencias saludables, productos orgánicos, elaborados con ingredientes de calidad y de sabores interesantes que cuenten con certificaciones (Diario del Exportador, 2018). Los snacks son una alternativa que se ha adoptado debido a su fácil acceso, precio y características. Por ello es importante brindar un producto con alto valor agregado; el snack de oca cumple con ello, aprovecha todas sus cualidades para ingresar a un mercado con alta presencia de sustitutos y competencia directa.

La fortaleza del presente plan de negocio es brindar al mercado alemán un snack con alto contenido en vitaminas, carbohidratos y proteínas (Leyva, 2019). Debido a su proceso de cocción con la técnica de fritura al vacío, se reduce la absorción de grasa hasta un 75%, la oca no pierde sus propiedades nutricionales y adquiere una textura crocante. Como resultado final un snack delicioso y saludable, que cumple con calidad y preocupación por el medio ambiente, aspectos importantes en el entorno externo analizado de Alemania.

El snack de oca frito al vacío mostró ser un producto atractivo por el 75% de los encuestados y 20% de ellos mencionaron lo encontraban más o menos interesante; siendo sus propiedades nutricionales el mayor atractivo para los consumidores; sin embargo, es importante tener en cuenta la oca es un producto completamente nuevo para los alemanes, por lo que ingresar con snack de sabor picante permitirá atraer la atención del cliente. La oca es una variedad de papa andina; un alimento reconocido de Alemania es la papa, al ser de la misma familia podría atraer al consumidor debido al tradicional consumo en su cultura (Aguilar J. , 2016). En conjunto con el picante se ofrecería un producto que brinde ese sabor interesante que buscan encontrar, así lo afirman los resultados de la encuesta.

El tamaño de mercado definido para el presente plan de negocio es de 29.622 alemanes, quienes cumplen con las características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales indicadas para ser considerados como potenciales clientes.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Las estrategias de marketing son un instrumento que permite alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Cada una se aplica conforme al tipo de ventaja competitiva del producto o servicio; los tres tipos de estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y especialista o de enfoque (Lambin G. , 2009, págs. 286-287).

La estrategia de liderazgo en costos se sustenta en la productividad dentro de la organización aplicando economías de escala; por otra parte, la estrategia de diferenciación se basa en un factor diferenciador del producto o servicio, el cliente percibe mayor valor y está dispuesto a pagar un precio más elevado. Finalmente el enfoque se dirige a un nicho en particular para brindar un producto o servicio de manera más eficiente, aplicando incluso las dos estrategias anteriormente mencionadas (Lambin G. , 2009, págs. 286-287).

5.1.1. Aplicación de la estrategia de marketing

En función de las características mencionadas anteriormente, el presente plan de negocio hace uso de la estrategia de diferenciación para el snack de oca. El producto, es un snack elaborado a base de oca orgánica frito al vacío. El atributo de mayor relevancia para el consumidor alemán son las propiedades nutricionales del ingrediente principal, la oca.

5.1.2. Estrategia para mercados internacionales

El snack de oca es un producto de exportación, la estrategia ideal para el mercado internacional es de localización, puesto que existe fuerte presión por la sensibilidad local debido a las exigencias del gobierno alemán, la adaptación del producto al idioma, los gustos y preferencias del consumidor; en cuanto a la presión para reducir costos, no es tan fuerte, los alemanes están dispuestos a pagar un precio más elevado si el producto cuenta con un alto valor agregado y el cliente lo percibe de esta manera (Hill, 2015, pág. 425).

5.1.3. Mercado objetivo

Tabla 8. Mercado Objetivo

Tipo de variable	Variable	Mercado meta	Porcentaje	Fuente
Geográfica	Alemania	82 790.000	100%	(Eurostat, 2019)
	Estado de Hesse	6 266.000	7,54%	(Eurostat, 2019)
	Ciudad de Frankfurt	753.056	11,96%	(Eurostat, 2019)
Demográfica	Edad entre 15 y 54 años	375.398	49,85%	(Index Mundi, 2019)
	Población en edad de trabajar	243.296	64,81%	(Datosmacro.com, 2019)
Psicográfica	Consumo de productos orgánicos y saludables	123.424	50,73%	(La Vanguardia, 2017)
	Tiempo libre compartido en familia y amigos	49.370	40%	Encuestas
Conductual	Personas que sí comprarían el producto	29.622	60%	Encuestas

5.1.4. Propuesta de valor

Una propuesta de valor clara permitirá responder las preguntas ¿Qué se vende?, ¿A quién se vende? y ¿Para qué se lo está vendiendo (López, 2018).

5.1.4.1. Modelo CANVAS

Tabla 9. Modelo CANVAS

8. Red de partners	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relaciones con el cliente	1. Segmento de clientes
Alianza con proveedores de materia prima orgánica, alianzas con las cadenas de distribución: METRO, REWE, EDEKA/AVA, LIDL y ALDI.	Elaboración de chips de oca mediante fritura al vacío y empaquetado dentro de fundas con inyección de aire. Creación de página y perfil web.	Producto saludable de origen orgánico, con alto nivel de proteínas, carbohidratos y vitaminas A, B y C, además debido a las propiedades de la oca es un alimento bajo en calorías. Técnica de fritura al vacío que permite mantener las propiedades nutricionales de la oca, dándole además una textura crocante al alimento y uso de empaque eco	Servicio al cliente post-venta, publicación de sellos de calidad y reseña histórica del producto mediante la página web oficial. Publicación de videos informativos del proceso productivo del snack e interacción con el mercado meta a través de Instagram.	Personas que residan en Frankfurt-Alemania, cuyo rango de edad se encuentre entre los 15 hasta 54 años y estén trabajando; además cuyas preferencias tiendan a el consumo de productos orgánicos y saludables, manteniendo cierto nivel de fidelidad
	6. Recursos clave		3. Canales	
	Materia prima orgánica certificada, maquinaria adecuada (freidora al vacío), página y		Los clientes podrán conocer acerca del producto en plataformas digitales tales como una página web oficial y perfil en redes sociales como	

	perfil web, sellos de calidad.	amigable. Para disfrutar en familia.	Instagram. Canal indirecto para llegar consumidor final.	hacia marcas para su adquisición.
9. Estructura de costos		5. Flujo de ingresos		
Costos fijos y variables de producción, costos de sellos de calidad y permisos de funcionamiento, costos de instalación y adquisición de maquinaria.		Ingresos percibidos por la venta a cadenas de distribución <i>METRO, REWE, EDEKA/AVA, LIDL y ALDI</i>		

5.1.4.2. Diferenciación

- Producto saludable de origen orgánico.
- Alto nivel de proteínas, carbohidratos y vitaminas A, B y C.
- Bajo en calorías.
- Proceso de fritura al vacío (75% menor absorción de grasa).
- Textura crocante.
- Envase de material compostable (usado como abono).

5.1.4.3. Posicionamiento

Luego de haber realizado el análisis de entorno y el estudio de mercado, se pudo determinar que, aunque el consumidor alemán se mantiene dentro de una base de precios, está dispuesto a pagar un poco más si recibe mayores beneficios. En el caso del snack de oca se ofrece un alto valor nutricional y mayor contenido; por lo que la estrategia aplicada para el presente plan de negocio es más por más, mayores beneficios ofrecidos por un precio mayor.

5.1.4.3.1. Declaración de posicionamiento

Para personas que gustan de disfrutar tiempo en familia y compartir con amigos. El snack de oca, es un producto saludable de origen orgánico, con alto nivel nutricional; es además amigable con el medio ambiente, siendo envasado en un material compostable que puede ser utilizado como base de abono.

5.2. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de variables: producto, precio, plaza y promoción; con las que la empresa cuenta y hace uso de manera estratégica para atraer consumidores y entregar valor al cliente (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 53).

5.2.1. Producto

El producto es la mezcla de bienes y servicios entregados al mercado objetivo (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 53).

Para el presente plan de negocio se presenta el snack de oca como el producto ofertado, siendo este un alimento rico, saludable y fácil de consumir. Por las exigencias del mercado, el snack será combinado con saborizante picante en polvo, entre los otros ingredientes con los que contará el producto se encuentra aceite de alta calidad de girasol y sal, ambos orgánicos. La presentación del producto será de 50g, en un envasado de material compostable.

5.2.1.1. Atributos

El contenido del snack será papa oca orgánica de origen andino, un tubérculo bajo en calorías, rico en proteínas, carbohidratos y vitaminas A, B y C (Leyva, 2019), elementos nutritivos para una buena salud. Así también para una mejor aceptación en el mercado de destino el snack será acompañado con un saborizante picante en polvo y los demás aditivos como la sal y aceite de girasol serán orgánicos. El proceso de fritura al vacío reduce la absorción de grasa para los chips, permite conservar sabor y brinda una textura crocante al producto. Adicionalmente su envase será compostable, es decir amigable con el medio ambiente en el corto plazo. El producto va a contar con dos certificaciones: *ISO 9000* e *ISO 14000*.

5.2.1.2. Branding

El objetivo de la marca es llegar a los consumidores de la manera más amigable, posicionándola en su mente; pero también se quiere contar historia a través de su nombre.

5.2.1.2.1. Naming

El nombre seleccionado para el snack de oca es *QAWI*, palabra quechua que en español significa “oca secada al sol”. El quechua es la lengua más hablada por pueblos indígenas en los países andinos (UNICEF, 2020); por lo que tiene relación directa con la papa oca, tubérculo de origen andino.

5.2.1.2.2. Logo

Los colores utilizados para el logo de *QAWI* son anaranjado y negro como se puede observar en la figura No.3. El naranja es un color vital, relacionado generalmente con la juventud y una actitud desenfadada; mientras que el color negro transmite autoridad, formalidad y elegancia (Carrera, 2017). Esto es lo que se desea

comunicar la marca, posicionarse en la mente del consumidor como un producto amigable y juvenil pero que a su vez denota presencia.



Figura 3. Logo

5.2.1.3. Empaque

El envase para este producto estará compuesto por materiales biodegradables de calidad, los cuales permitirán la correcta conservación del producto por un tiempo prolongado. El color predominante del empaque será anaranjado con un leve fondo en la parte superior de chips y en la parte media inferior de la oca; esto con el fin de dar a conocer al consumidor el producto de manera visual. Adicionalmente la frase en alemán “Kartoffel chips / Oca-Anden Kartoffel” cuyo significado en español es “Chips de papa / Chips de papa oca de origen andino” será incorporada para informar al cliente acerca del producto que se encuentra en el interior del envase y de esta manera tenga una referencia de lo que la oca es, es decir un tipo de papa cuyo origen es de los países andinos.

Las dimensiones para el snack son: 15 cm de ancho y 25 cm de alto, con contenido de 50g. En cuanto al empaque, el envío se realizará en cajas reforzadas de cartón, canal doble con un grosor de 7mm; el peso por caja son aproximadamente 25 kg. Para protección del producto, la caja en su interior estará compuesta por divisiones: una de manera vertical que separa 150 unidades en partes iguales, llenando el primer piso con 300 unidades, se coloca una segunda división de manera horizontal para para crear la segunda fila y finalmente la tercera división que cumplirá con la misma función de la primera; en total por caja con dimensiones 120*80*62 cm se empaquetará 600 unidades. Finalmente, la caja será colocada en un pallet con dimensiones 1200 mm x 800 mm para su óptimo transporte. La presentación del producto y empaque se observa en la figura No.4.



Figura 4. Envase y empaque

5.2.1.4. Etiquetado

El etiquetado de los productos que ingresen a la UE obligatoriamente debe cumplir con el Reglamento de la Unión Europea N° N1169/2011 y las directivas 2000/13/CE, 2003/89/CE, 90/496/CEE, 2008/100/CE (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019). La propuesta de etiquetado se muestra en la figura No.5.

Snack de papa oca		Kartoffelchips	
saborizante picante en polvo, aceite vegetal.		Ingredientes: papa oca, organisches salz, würziges pulveraroma, pflanzenöl.	
Cantidad neta de alimento: 45 g		Nettomenge an lebensmitteln: 45 g	
ELAB: DD/MM/AA		Ausarbeitung: DD/MM/AA	
VENC: DD/MM/AA		Ablauf: DD/MM/AA	
Mantener el producto en un lugar fresco y seco		Bewahren sie das produkt an einem kühlen und trockenem ort auf	
Producido en Ecuador por: Snacks Andinos Cia.Ltda - QAWI		Hergestellt in Ecuador von: Snacks Andinos Cia.Ltda - QAWI	
Snack saludable de consumo alimenticio		Gesunder snack für den lebensmittelkonsum	
Factores nutricionales		Ernährungsfaktoren	
Grasa total	%	Gesamtfett	%
Grasas Trans	%	Transfett	%
Grasas Saturadas	%	Gesättigte Fette	%
Colesterol	%	Cholesterin	%
Sodio	%	Natrium	%
Carbohidratos Totales	%	Gesamtkohlenhydrate	%
Azúcares	%	Zucker	%
Fibra	%	Ballaststoff	%
Proteína	%	Protein	%
LOTE: #####@#		MENGE: #####@#	

Figura 5. Etiquetado

5.2.1.5. Servicios de soporte

El servicio de soporte va dirigido hacia los clientes, en este caso los proveedores de las cadenas de distribución *METRO*, *REWE*, *EDEKA/AVA*, *LIDL* y *ALDI*. Se contará con una página web <https://www.qawifoods.com/> diseñada para informar acerca del

producto y medios de contacto con la empresa *QAWI FOODS* en Ecuador como correo electrónico y números de teléfono.

5.2.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero determinado que el cliente debe pagar para adquirir un producto (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 53). *QAWI* estará disponible en el mercado a un precio de EUR 3,00; el precio a minorista será de EUR 1,99.

5.2.2.1. Costo de venta

El costo del snack de oca se ha determinado en base de las siguientes variables: materiales directos de fabricación, mano de obra directa y costos indirectos de manufactura, dividido para el total de unidades producidas se obtiene el costo de producción unitario.

Para determinar el precio de venta, se obtiene el promedio anual del primer año del costo de producción, siendo un total de USD 0,69. Adicionalmente, se agrega el margen del productor (52%) y los demás costos CIF, para llegar a un precio de venta al proveedor de las grandes cadenas de USD 1,40. El proceso para fijación del precio se puede observar en la tabla No.10.

Tabla 10. *Breakdown de precios*

Breakdown de precios marítimo					
Costo Producción por unidad al mes		\$	0,69	€	0,74
Margen Productor	52%	\$	0,36	€	0,39
EXW		\$	1,04	€	1,13
Org. Administrative Handling (OADM)	\$ 380,00	\$	0,01	€	0,01
Org. Agency Fee (OAGE)	\$ 140,00	\$	0,00	€	0,00
Export Customs Clearance (OCLE)	\$ 720,00	\$	0,01	€	0,01
Org. Danmar Bill of Lading Fee (ODBL)	\$ 180,00	\$	0,00	€	0,00
Pick Up via Truck (OPUP)	\$ 2.000,00	\$	0,03	€	0,03
Org. Cargo Screening (OSCR)	\$ 140,00	\$	0,00	€	0,00
Org. Security Filing Fee (OSEC)	\$ 200,00	\$	0,00	€	0,00
Org. Terminal Handling-Forwarder (OTHF)	\$ 60,00	\$	0,00	€	0,00
VGM Administrative Fee (OVGA)	\$ 100,00	\$	0,00	€	0,00
FOB	\$ 3.920,00	\$	1,10	€	1,18
Freight (FRT)	\$ 21.067,76	\$	0,29	€	0,31
CFR	\$ 24.987,76	\$	1,39	€	1,50
Seguro	\$ 720,00	\$	0,01	€	0,01
CIF	\$ 25.707,76	\$	1,40	€	1,51

5.2.2.2. Estrategia de precios

La estrategia de fijación de precio para *QAWI* es por valor agregado, no se reduce el precio para igualar al precio base del mercado o al de los competidores, sino más

bien se ofrece un producto distinto, con atributos que representan un gran diferenciador y justifican su precio más alto (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 267).

5.2.2.3. Estrategia de entrada

Para el ingreso al mercado alemán, la estrategia de precio aplicada es de fijación de precio de status quo, es decir que el snack de oca entrará con un precio similar en comparación al precio base del mercado (Lagos, 2017). El objetivo de ingresar con un precio semejante es captar la atención del cliente y ser atractivo para los compradores sin perder la percepción de valor agregado ofrecido por el producto; de esta manera se obtendrá una mayor participación en el mercado objetivo.

5.2.2.4. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste adecuada es la fijación de precios de descremado del mercado. El precio del snack se ajustará a uno más elevado en comparación al precio base del mercado (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 277). Esto se logrará a partir de los clientes que estén dispuestos a pagar un poco más por los beneficios y la calidad del producto; de esta manera se obtendrá un margen mayor de utilidad.

5.2.3. Plaza

La plaza son todas aquellas actividades que una empresa realiza para colocar su producto en cierta área para que el consumidor pueda adquirirlo (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 55).

5.2.3.1. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será *selectiva*, puesto que se realizará la venta a proveedores de las cadenas de distribución *REWE*, *EDEKA/AVA*, *LIDL* y *ALDI*. *QAWI* no hará uso de todos los distribuidores disponibles en el mercado de Frankfurt. Adicionalmente el snack de oca entra dentro de la clasificación de productos de compra reflexiva, es decir que su adquisición es con poca frecuencia y la estrategia se ajusta a este tipo de productos (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 377).

5.2.3.2. Puntos de venta

Los puntos de venta en donde se podrá adquirir *QAWI* serán las perchas de las cadenas de distribución *REWE*, puesto que sus supermercados manejan precios a

un nivel un poco más elevado (Moralejo, 2017). Los snacks se encontrarán en la sección de alimentos orgánicos.

5.2.3.3. Estructura del canal de distribución

QAWI hará uso de un sistema de distribución indirecta para la estructura del canal de distribución, la participación de varios intermediarios es requerida para llegar al consumidor final (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 371). Las grandes cadenas como *REWE* mantienen la mayor participación en el mercado alemán y son fáciles de acceder, sin embargo, mantienen volúmenes de compra considerablemente altos por lo que ingresar a estas cadenas a través de sus proveedores mediante un canal digital resulta la mejor alternativa.

5.2.3.4. Tipos de canal

El canal será un sistema indirecto largo como se puede observar en la figura No.6, puesto que habrá participación de varios intermediarios (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 371). Los proveedores de las grandes cadenas serán los mayoristas y la cadena *REWE* asumirá el papel de minorista hasta llegar al cliente final; adicionalmente el canal será de distribución convencional, cada intermediario es independiente (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 304).



Figura 6. Canal de distribución

5.2.4. Promoción

La promoción incluye aquellas actividades que permiten persuadir al mercado objetivo para que adquiera el producto ofertado por una empresa (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 55).

5.2.4.1. Estrategia promocional

Principalmente se hará uso de la estrategia promocional PUSH, las acciones de marketing se realizarán en dirección a los mayoristas y minoristas, ofreciendo incentivos comerciales atractivos; de esta manera el producto tendrá más oportunidades de posicionarse y llegar a la mente del consumidor (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 380).

5.2.4.2. Publicidad

QAWI utilizará medios digitales como plataformas de Facebook e Instagram para realizar publicidad dirigida hacia el consumidor final con el objetivo de hacer conocer al producto; para los minoristas la publicidad se realizará mediante página web y participación en la feria internacional de *Anuga*, Colonia-Alemania.

5.2.4.3. Promoción de ventas

Mediante el análisis cuantitativo, los encuestados señalaron les gustaría recibir muestras gratis del snack, por lo tanto se va a entregar muestras a los mayoristas en función de que se entregue a los supermercados y se haga llegar al consumidor final. El objetivo será hacer conocer las características del producto y generar demanda.

5.2.4.4. Relaciones públicas

El mercado alemán actualmente está liderado por los millenials y centennials, los influencers resultan una atractiva alternativa para las relaciones públicas. QAWI entregaría muestras al influencer para que pruebe el snack y comente opiniones en su medio virtual; esto con el fin de mejorar la imagen de la marca del snack de oca.

5.2.4.5. Fuerza de ventas

El objetivo de la fuerza de ventas es “organizar un diálogo verbal con los clientes potenciales y actuales, y emitir un mensaje adecuado al objetivo de corto plazo de cerrar una venta” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

5.2.4.6. Marketing directo

Las acciones de marketing directo permiten otorgar una respuesta inmediata, personalizada y una comunicación interactiva entre cliente y equipo de marketing (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 373). Se realizará ventas online y marketing telefónico para contactar al cliente, en este caso mayoristas proveedores de la cadena *REWE*, de esta manera el cliente podrá comunicarse mediante la página web oficial, correo electrónico y conferencias digitales.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

La misión es la razón de ser de una empresa, por otra parte, la visión es aquello a donde la empresa quiere llegar dentro de unos años (Raffino, 2020).

6.1.1. Misión

QAWI es una empresa ecuatoriana innovadora dedicada a la fabricación y exportación del snack saludable de oca orgánico con destino final Frankfurt-Alemania; su distinguido proceso de fritura e ingredientes ofrece soluciones para un mercado objetivo que busca alimentos saludables que se adapten a su rápido estilo de vida. Somos generadores de prosperidad, generando beneficios y rentabilidad a nuestros grupos de interés; trabajando con compromiso, responsabilidad y pasión.

6.1.2. Visión

Para el 2024 ser la empresa ecuatoriana líder en exportación hacia Alemania de snacks saludables de oca, con responsabilidad ambiental y social mediante la implementación de nuevos procesos tecnológicos, así como la obtención de certificaciones *ISO 9000* y *14000* en nuestros productos para una mejora y diversificación de los mismos.

6.1.3. Objetivos de la organización

Los objetivos organizacionales son de gran importancia, permiten establecer un orden definido para que la empresa no pierda la orientación de sus actividades durante el transcurso del tiempo.

6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo

- 1) Incrementar al menos 7% el volumen de ventas hasta el segundo año operativo.
- 2) Participar al menos una vez en la feria *Anuga* hasta el segundo año.
- 3) Incrementar para el tercer año por lo menos un 20% de las unidades producidas en comparación al primer año operativo.
- 4) Adquirir para el tercer año las certificaciones *ISO 9000* y *14000*.
- 5) Duplicar las utilidades netas en para el tercer año de operaciones.

6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

- 1) Completar para el quinto año el pago de la deuda adquirida en inversión inicial.
- 2) Duplicar para el cuarto año operativo el efectivo total en relación con el año uno.
- 3) Alcanzar una tasa interna de retorno del proyecto superior en 15% a la tasa de descuento WACC para el quinto año.
- 4) Hacer uso de hasta el 90% de la capacidad instalada para el quinto operativo.

5) Incrementar hasta un 2% la participación en el mercado hasta el quinto año de operaciones.

6.2. Plan de operaciones

Un plan de operaciones está conformado por todo aquello que detalle aspectos organizacionales y técnicos durante todo el proceso de elaboración de un producto (Nuño, 2017).

6.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor de *QAWI* detalla los actores y etapas que permiten generar valor en la organización.

Tabla 11. *Cadena de valor*

Infraestructura de la compañía				
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de estrategias internacionales - Marketing e investigación de mercados - Producción y control de calidad - Logística y comercio exterior - Finanzas 				
Gestión de Recursos Humanos				
<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento, capacitación, remuneración y manejo de conflictos del personal interno. 				
Desarrollo tecnológico				
Implementación de programas tecnológicos para dar seguimiento a los resultados obtenidos por ventas y esfuerzos de marketing.				
Adquisiciones				
<ul style="list-style-type: none"> - Materia prima e insumos, envases y empaque - Maquinaria especializada - Suministros de oficina 				
Logística de entrada	Operación	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio al cliente
Gestión de materias primas e insumos. Control de calidad Adquisición y almacenamiento de información y pedidos de clientes. Inventario	Proceso de transformación de la materia prima. Elaboración del producto final, snack de oca. Implementación de maquinaria innovadora para el desarrollo del producto y optimización del tiempo de producción. <i>(Visualizar proceso completo en Anexo No.7.2)</i>	Empaque y almacenamiento del producto terminado Exportación y entrega del producto a clientes (proveedores). El flujograma de exportación se puede visualizar en el <i>Anexo No.7.1</i>	Participación en ferias internacionales, contacto directo por medios electrónicos y publicidad a través de página web y redes sociales. <i>(Visualizar Anexo No.7.3)</i> Investigación y desarrollo de los mercados extranjeros.	Servicio al cliente mediante canales tecnológicos y correo electrónico para atender inconvenientes y reclamos.

La planeación de estrategias internacionales, marketing y ventas, producción y control de calidad son aquellas operaciones que generan valor; recursos humanos cuida el activo más importante de la empresa, su personal, manteniendo

colaboradores contentos y comprometidos con la misión y visión de QAWI. Su supervisión estará a cargo del gerente general.

En cuanto a las operaciones de desarrollo tecnológico, la implementación de herramientas que faciliten el seguimiento de los resultados obtenidos por ventas y esfuerzos de marketing serán controladas por el coordinador de marketing y supervisadas en conjunto con el gerente general. Las actividades serán decisivas para la introducción del producto en distintos mercados internacionales.

Las actividades de adquisición se encuentran a cargo del gerente general, el conocimiento, colaboración y comentarios del personal de cada una de las áreas es requerido para obtener los insumos adecuados.

Dentro de la logística de entrada se receptorá materias primas e insumos para la elaboración del snack de oca, por lo que el control de calidad deberá ser riguroso, al igual que su almacenamiento e inventario. Durante la operación, la creación de valor es evidente, puesto que la materia prima (papa-oca) es sometida al procedimiento de fritura al vacío, brindándole las características más relevantes al producto, adicionalmente se incluirá los demás aditivos como saborizante en polvo y sal de origen orgánico para ser envasado dentro de una funda eco amigable. Las actividades mencionadas anteriormente estarán bajo el control del departamento de operaciones (operador de producción y supervisor de operaciones).

6.2.2. Mapa de procesos

(Visualizar Anexo No.8)

6.2.3. Proceso de producción, maquinaria y contratación

(Visualizar Anexo No.9)

6.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa permite constatarla como organización, de esta manera contar con derechos legales para poder ejercer. Su diseño permite el control de las actividades, cuida los intereses de los socios y promueve el flujo de comunicación; es adecuado cuando se adapta a las necesidades de la empresa y promueve su óptimo funcionamiento, adicionalmente están sujetas a redefinirse cuando precisen de ajuste (Jones, 2013, pág. 121).

6.3.1. Estructura legal

QAWI adoptará el tipo de compañía de responsabilidad limitada; su nombre para el registro en la Superintendencia de Compañías será *Snacks Andinos Cía.Ltda.* En Ecuador la mayoría de compañías son registradas como limitadas, la organización entraría dentro de este grupo con la participación de dos socios o hasta quince (Equipo Legal Ecuador, 2018). Adicionalmente con su registro se podrá realizar actos de comercio y civiles, facilitando las actividades de la organización (Equipo Legal Ecuador, 2018). Actualmente en Pichincha se encuentran activas 20 empresas registradas como compañías limitadas, clasificadas con el CIU de Industrias Manufactureras (Supercias, 2020).

6.3.2. Diseño organizacional

Un diseño adecuado de la estructura organizacional permite una mayor eficiencia y eficacia dentro de la compañía, optimizando recursos mediante la coordinación de actividades (Jones, 2013, pág. 148). QAWI iniciará sus operaciones con una estructura de tipo funcional, cada departamento operará de manera especializada y productiva, manteniendo una continua interacción entre los equipos (Jones, 2013, pág. 150). Este tipo de estructura simple es adecuada para los inicios de la empresa, con poco personal y actividades específicas. La compañía *Inalproces S.A.* con marca comercial KIWA mantiene de igual manera una estructura organizacional tipo funcional, debido al tamaño de la empresa, su estructura cuenta con cinco departamentos y un alrededor de 16 colaboradores fijos (Burgos, 2016).

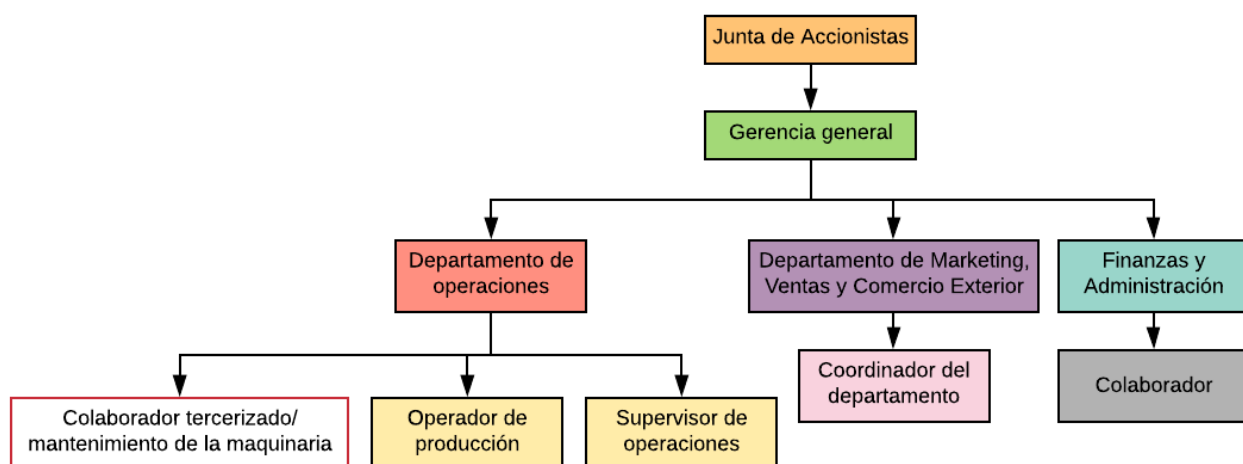


Figura 7. Organigrama

La junta de accionistas de *QAWI* estará conformada por sus socios, quienes aportarán capital e ideas, continuamente estarán informados del manejo adecuado de la compañía. La gerencia general estará integrada por una sola persona, quien informará a la junta de accionistas mediante resultados, estará a cargo de la toma de decisiones en torno a la empresa, contratación y capacitación de personal, pago de remuneraciones, manejo de conflictos del personal interno y control de los departamentos de Investigación y desarrollo, de operaciones y marketing y ventas. Remuneración de \$800.

El departamento de producción contará con tres colaboradores, dos fijos en área de producción, uno de ellos con el cargo de supervisor y un tercero encargado del mantenimiento de las maquinarias cuya contratación será por servicio otorgado. El pago de sus remuneraciones corresponde a \$550, \$500 y por servicio de mantenimiento y arreglos imprevistos.

Por su parte, el departamento de marketing, ventas y comercio exterior lo integrará su coordinador, realizando actividades de contacto con clientes por medios electrónicos, publicidad, participación en ferias y servicio post venta en los mercados extranjeros; importante característica, el dominio del idioma alemán, con remuneración de \$650. Las actividades financieras y administrativas de soporte se encuentran a cargo del colaborador experto en el área, que ayude con los procedimientos debidos; remuneración \$600.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera de un proyecto permite tener una visión numérica del negocio mediante herramientas que analizan diferentes variables y así determinar si un proyecto es o no rentable (Nobles, Mattison, & Matsumura., 2017, pág. 856).

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

A continuación, se presentan las evaluaciones proyectadas en ingresos, costos y gastos dentro de un periodo de análisis de cinco años.

7.1.1. Ingresos

Los ingresos para *QAWI* serán netos de la venta por exportación del snack de oca hacia Alemania. Para los cinco años proyectados, las unidades de venta han sido

determinadas por la participación de mercado que la empresa desea alcanzar en el mercado de destino, las proyecciones se pueden observar en la tabla No.12.

Tabla 12. *Unidades de venta anual*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Share de mercado	3,8%	4,0%	4,4%	5,0%	5,8%
Unidades de venta anual (Q)	72306	78939	88019	101368	119150

En el tercer año las unidades de venta incrementan en un 21,73% con relación al primer año, cumpliendo el tercer objetivo a mediano plazo. En cuanto a la participación de mercado irá creciendo desde el primer año hasta el último en 2%, cumpliendo el quinto objetivo de largo plazo, como se puede observar en la tabla No.12. El precio del producto incrementará ajustándose a una inflación proyectada de Alemania con datos históricos de diez años; el valor inicial de venta al público será de EUR 3,00.

Las ventas iniciales serán bajas hasta llegar a un nivel en donde las mismas se adaptarán a la estacionalidad de compra en el país de destino. La tabla No.13 refleja el nivel de importaciones con partida arancelaria 2005.59 a la cual pertenece el snack de oca (Trade Map, 2019).

Tabla 13. *Estacionalidad mensual del snack de oca*

Estacionalidad mensual de snacks por nivel de importaciones de Alemania partida 2005.59												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
7,5%	6,5%	9,7%	10,8%	8,1%	8,5%	7,4%	8,3%	6,8%	8,2%	8,9%	9,2%	100%

El precio de venta para mayorista (proveedor de las cadenas en Alemania) será de USD 1,40 CIF y se mantendrá hasta el segundo año; a partir del año 3 el incremento del precio será anual en: 1,09%, 1,06% y 1,03% por la inflación proyectada del país de destino. Los ingresos anuales proyectados se pueden observar en la tabla No.14, con un volumen de ventas inicial de USD 101.364,17 y para el segundo año con crecimiento del 9,17% cumpliendo así el primer objetivo a corto plazo.

Tabla 14. *Ingresos anuales*

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos Ventas (anual)		\$ 101.364,17	\$ 110.661,16	\$ 124.735,50	\$ 145.173,65	\$ 172.390,69

En cuanto márgenes de ganancia, el productor/exportador tendrá un margen del 52%, cifra a mantenerse durante los cinco años de estudio. Por otra parte, el margen del distribuidor (mayorista de las grandes cadenas) será del 20% y finalmente el margen correspondiente del canal (minorista *REWE*) pertenecerá al 27%.

7.1.2. Costos y gastos

Los costos directos en los que se va incurrir en el presente plan de negocio son: materia prima e insumos directos, exportación que representa alrededor del 70% del costo unitario y mano de obra directa; por otra parte, los costos indirectos lo conformarán: mantenimiento y reparaciones, seguro de la maquinaria instalada, depreciaciones y amortizaciones de PPE y software instalados; el detalle de los costos totales se puede visualizar en la tabla No.15. Los sueldos percibidos en mano de obra directa también son relevantes en cuanto al costo total de producción, específicamente representan alrededor del 26% del costo del producto ofrecido en el primer año y va disminuyendo en los próximos cuatros años.

Tabla 15. *Costos*

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales directos usados	-	34.208,27	39.786,02	43.348,70	48.814,09	55.852,82
Mano de obra directa	-	12.600,00	12.967,50	13.260,00	13.552,50	13.845,00
Seguros de maquinaria	-	165,21	163,67	162,79	161,90	161,02
Mantenimiento y reparaciones	-	280,00	277,40	273,34	267,88	261,08
Depreciaciones y amortizaciones	-	540,45	540,45	540,45	540,45	540,45
Costos indirectos de manufactura	-	985,65	981,53	976,58	970,23	962,54
Costos de manufactura incurridos durante el período	-	47.793,93	53.735,05	57.585,27	63.336,81	70.660,36
Costo de producto ofrecido	-	47.793,93	53.735,05	57.585,27	63.336,81	70.660,36

En cuanto a los gastos incurridos, son representativos los siguientes: gasto sueldos, gastos generales, gastos de depreciación y gastos de amortización. Su proyección para cinco años se puede visualizar en la tabla No.16.

Tabla 16. *Gastos*

Gastos sueldos	\$ 24.600,00	\$ 25.317,50	\$ 25.888,57	\$ 26.459,64	\$ 27.030,71
Gastos generales	\$ 10.921,48	\$ 18.943,09	\$ 11.304,87	\$ 20.388,73	\$ 10.797,72
Gastos de depreciación	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80	\$ 305,80
Gastos de amortización	\$ 150,00	\$ 148,61	\$ 146,43	\$ 143,50	\$ 139,86

Entre los gastos generales más relevantes se encuentra el arriendo del galpón, siendo el valor más alto a pagar mensualmente durante el periodo completo de los

cinco años. Adicionalmente, se va a incurrir en gastos de constitución. El gasto de participación en ferias internacionales se llevará a cabo en el año dos y la adquisición de certificaciones ISO iniciará en el tercer año, cumpliendo con los objetivos dos y cuatro a corto plazo. El detalle numérico se observa a continuación en la tabla No.17.

Tabla 17. *Gastos generales*

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Gastos		0%	-0,93%	-1,46%	-2,00%	-2,54%
Suministros de fabricación	-	240,00	237,77	234,29	229,61	223,78
Suministros de oficina	-	360,00	356,66	351,44	344,41	335,67
Seguro de maquinaria	-	165,21	163,67	162,79	161,90	161,02
Mantenimiento y reparaciones	-	280,00	277,40	273,34	267,88	261,08
Servicios básicos	-	2.927,40	2.900,25	2.857,80	2.800,64	2.729,60
Arriendo galpón 120 m ²	-	8.400,00	8.322,11	8.200,29	8.036,27	7.832,41
Publicidad	-	771,48	764,33	753,14	738,07	719,35
Feria Anuga	-	-	9.500,00	-	9.309,98	-
Gastos de constitución	1.100,00	-	-	-	-	-
Gastos de instalación	700,00	-	-	-	-	-
Gastos por certificación	-	-	-	2.000,00	1.960,00	1.910,28
Creación de la página web	290,00	-	-	-	-	-
GASTOS OPERACIONALES	2.090,00	13.144,09	22.522,20	14.833,09	23.848,75	14.173,19
Gastos operacionales	1.800,00	10.921,48	18.943,09	11.304,87	20.388,73	10.797,72
Costos indirectos de fabricación	-	3.612,61	3.579,11	3.528,23	3.460,02	3.375,48

Para la proyección de gastos se consideró datos históricos de los últimos diez años del Banco Mundial para proyectar un IPC en la variación de precios. En cuanto a los salarios, un incremento en los mismos anualmente con proyecciones considerando cinco años de datos históricos de salario básico unificado en Ecuador.

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

En el siguiente espacio se detalla la inversión inicial requerida para el desarrollo del proyecto, la estructura de capital manejada y el capital de trabajo óptimo para poner en marcha las actividades.

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial detallada en la tabla No.18 se proyectó con la adquisición de planta, propiedad y equipo, como activos tangibles; en cuanto a activos intangibles la adquisición de un software para facturación electrónica sujeto a renovación anual. La inyección de capital de trabajo consta como el rubro más elevado dentro de la descripción.

Tabla 18. *Inversión inicial*

Inversiones PPE	10.133,48
Inversiones Intangibles	150,00
Capital de Trabajo	20.100,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	30.383,48

Para el presente plan de negocio es necesario la adquisición de siete máquinas y nueve muebles de trabajo, depreciables a diez años; adicionalmente la inversión de activos se compone por dos computadoras y una impresora, depreciables a cinco años. Propiedad, planta y equipo representa el segundo rubro más importante del total de inversión inicial. No se hará reinversiones puesto que la capacidad instalada es la adecuada para llevar el proyecto a cabo durante los cinco años. Para la producción total del año inicial, se hará uso del 43,13% de la capacidad instalada, para el quinto año se prevé el uso aproximado de 80,02% del total, cumpliendo con el cuarto objetivo a largo plazo.

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo ha sido calculado en base al método del déficit acumulado máximo. Mediante el flujo de caja mensual sin considerar capital de trabajo, se toma los saldos deficitarios acumulados mensualmente, el rubro final determinado es redondeado obteniendo el valor de USD 20.100,00 (Planner, 2020).

7.2.3. Estructura de capital

Se prevé un préstamo con una razón de deuda capital de 1,50 considerando la inyección de capital propio del 40% se realizará en conjunto con los accionistas actuales de la empresa. La otra parte del financiamiento se obtendrá mediante un préstamo en el Banco del Pacífico, cuya tasa ofertada es del 8,5% para un crédito emprendedor de largo plazo a cinco años (Banco del Pacífico, 2020). Las tablas No.19 y 20 detallan condiciones de la deuda.

Tabla 19. *Estructura de capital*

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40,00%	12.153,39
Deuda L/P	60,00%	18.230,09
Razón Deuda Capital	1,50	

Tabla 20. *Condiciones de financiamiento*

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO Condiciones de Financiamiento				
Monto	18.230,09			
Tasa de interés / anual	8,50%	anual	0,71%	mensual
Plazo /años	5	años	60	meses
Condiciones	Pagos Mensuales			
CUOTA	\$ 374,02			

La amortización de la deuda se realizará mediante el método francés, resulta favorable para la empresa pagar cuotas fijas y conocer su valor; en los periodos iniciales el monto a pagar resulta menor en comparación con el método alemán, como resultado un beneficio para los estados financieros de efectivo y caja.

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

En el siguiente apartado se realiza un análisis de distintos estados financieros, cuyo objetivo es reflejar si el proyecto resulta o no rentable dentro del periodo de estudio.

7.3.1. Estado de resultados

El estado de resultados contempla rubros de ventas y costo del producto ofrecido para obtener la utilidad bruta, a este valor se le restan gastos generales, sueldos, depreciación y amortización; adicionalmente se proyecta e incluye los gastos por interés, participación de trabajadores e impuestos para obtener la utilidad neta. Se puede observar en la tabla No.21 el proyecto resulta rentable desde el año uno, teniendo un crecimiento considerable a partir del tercer año. La participación en la feria *Anuga* se realizará en los años dos y cuatro, rubro que incrementa considerablemente los gastos generales. Para el tercer año la utilidad neta alcanzará un valor de USD 17.973,25 cumpliendo el último objetivo de corto plazo.

Tabla 21. *Estado de resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	101.127,55	110.402,85	124.444,34	144.834,77	171.988,28
Costo de producto ofrecido	47.642,49	53.571,37	57.422,49	63.174,91	70.499,34
UTILIDAD BRUTA	53.485,06	56.831,47	67.021,85	81.659,86	101.488,94
Gastos sueldos	24.600,00	25.317,50	25.888,57	26.459,64	27.030,71
Gastos generales	10.921,48	18.943,09	11.304,87	20.388,73	10.797,72
Gastos de depreciación	305,80	305,80	305,80	305,80	305,80
Gastos de amortización	150,00	148,61	146,43	143,50	139,86
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	17.507,78	12.116,47	29.376,17	34.362,18	63.214,84
Gastos de intereses	1.432,33	1.162,21	868,22	548,25	199,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	16.075,46	10.954,26	28.507,95	33.813,93	63.014,85

15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.129,85	3.062,79	4.359,19	6.240,20	9.452,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.945,61	7.891,47	24.148,76	27.573,73	53.562,62
25% IMPUESTO A LA RENTA	4.433,95	4.338,95	6.175,52	8.840,28	13.390,66
UTILIDAD NETA	8.511,66	3.552,52	17.973,25	18.733,45	40.171,97

El cálculo de impuestos se realizó con el 15% de Participación de Trabajadores según lo establece el artículo 97 del Código de Trabajo en Ecuador (Cámara de Comercio de Quito, 2017). El Impuesto a la Renta para Sociedades es del 25% sobre la base imponible así lo indica el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2019). Los tributos se comenzará a pagar a partir del tercer mes en el primer año, desde esa fecha el proyecto no tiene pérdidas en su utilidad antes de interés, impuestos y participación a excepción de ciertos meses en los que se incurre en los gastos de ferias y certificación ISO.

7.3.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera refleja la igualdad entre activos menos pasivos y patrimonio que posee la empresa (Nobles, Mattison, & Matsumura, Contabilidad de Horngren, 2017, pág. 18). El detalle se puede visualizar en las tablas No.22 y 23. Dentro de los activos corrientes, la política de la empresa establece un crédito del 100% dentro del plazo de 30 días para cuentas por cobrar, esto debido a que el tiempo de tránsito marítimo de la exportación demora un mes. Los valores en la cuenta de activos no corrientes van decreciendo, se atribuye a las depreciaciones y amortizaciones de propiedad, planta, equipo e intangibles.

Tabla 22. *Estado de situación financiera (Activos)*

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	31.376,52	40.525,85	40.943,73	55.954,56	71.707,23	108.857,86
Corrientes	21.093,04	31.090,01	32.356,31	48.216,31	64.818,88	102.955,62
Efectivo	21.093,04	20.976,97	22.152,37	36.714,90	51.432,57	87.060,24
Cuentas por Cobrar	-	10.113,04	10.203,94	11.501,42	13.386,31	15.895,38
No Corrientes	10.283,48	9.435,84	8.587,42	7.738,24	6.888,35	5.902,24
Propiedad, Planta y Equipo	10.133,48	10.133,48	10.133,48	10.133,48	10.133,48	10.133,48
Depreciación acumulada	-	846,25	1.692,50	2.538,74	3.384,99	4.231,24
Intangibles	150,00	298,61	295,04	289,94	283,37	139,86
Amortización acumulada	-	150,00	148,61	146,43	143,50	139,86

Por otra parte, los pasivos, la política de la empresa establece pago al contado del 10% y crédito del 90% dentro del plazo de 30 días por la compra de materias primas

e insumos para la producción del snack. Se incluye además rubros de sueldos, impuestos por pagar y deuda a largo plazo. QAWI mantiene la política de no implementar inventarios, la materia prima e insumos se adquieren mensualmente en función de la producción proyectada, asegurando un producto terminado fresco. Finalmente, en la descripción de patrimonio, las proyecciones de capital propio y utilidades retenidas, valor obtenido del estado de resultados componen este rubro.

Tabla 23. *Estado de situación financiera (Pasivos y patrimonio)*

PASIVOS	19.223,13	19.860,80	16.726,15	13.763,73	10.782,96	7.761,62
Corrientes	993,04	4.686,60	4.877,96	5.535,54	6.494,73	7.761,62
Cuentas por pagar proveedores	993,04	3.310,59	3.309,37	3.635,92	4.103,70	4.700,99
Sueldos por pagar	-	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67
Impuestos por pagar	-	709,34	901,92	1.232,95	1.724,37	2.393,96
No Corrientes	18.230,09	15.174,20	11.848,19	8.228,20	4.288,23	-
Deuda a largo plazo	18.230,09	15.174,20	11.848,19	8.228,20	4.288,23	-
PATRIMONIO	12.153,39	20.665,05	24.217,58	42.190,82	60.924,27	101.096,24
Capital	12.153,39	12.153,39	12.153,39	12.153,39	12.153,39	12.153,39
Utilidades retenidas	-	8.511,66	12.064,18	30.037,43	48.770,88	88.942,85

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo refleja los ingresos que mantendrá la empresa y egresos de efectivo durante el periodo de cinco años como se puede observar en la tabla No.24. Se encuentra dividido en tres secciones: actividades de operación, de inversión y de financiación (Nobles, Mattison, & Matsumura, Contabilidad de Horngren, 2017, pág. 21).

Iniciando las actividades se obtendrá en el primer año un efectivo total de USD 20.976,97 y finalizando con un total de USD 87.060,24 para el quinto año, con una diferencia de USD 66.083,27; la inyección de capital de trabajo permite que el proyecto no incurra en déficit de efectivo. El incremento del efectivo en su mayoría se atribuye a las ventas proyectadas y los esfuerzos de marketing que impulsarán los volúmenes de venta; para el cuarto año se observa un total de efectivo de USD 5.1432,57, cumpliendo con el segundo objetivo de largo plazo.

Tabla 24. *Estado de flujo de efectivo*

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales		3.088,43	4.647,84	18.326,03	18.797,50	39.915,90
Utilidad Neta		8.511,66	3.552,52	17.973,25	18.733,45	40.171,97

Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	846,25	846,25	846,25	846,25	846,25
+ Amortización	150,00	148,61	146,43	143,50	139,86
- Δ CxC	(10.113,04)	(90,91)	(1.297,47)	(1.884,89)	(2.509,07)
+ Δ CxP PROVEEDORES	2.317,55	(1,22)	326,55	467,78	597,30
+ Δ Sueldos por pagar	666,67	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	709,34	192,58	331,02	491,42	669,59
Actividades de Inversión	(148,61)	(146,43)	(143,50)	(139,86)	-
- Adquisición PPE e intangibles	(148,61)	(146,43)	(143,50)	(139,86)	-
Actividades de Financiamiento	(3.055,89)	(3.326,01)	(3.619,99)	(3.939,97)	(4.288,23)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(3.055,89)	(3.326,01)	(3.619,99)	(3.939,97)	(4.288,23)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(116,07)	1.175,40	14.562,53	14.717,67	35.627,67
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	21.093,04	20.976,97	22.152,37	36.714,90	51.432,57
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	20.976,97	22.152,37	36.714,90	51.432,57	87.060,24

7.3.4. Estado flujo de caja

El flujo de caja detallado en la tabla No.25 muestra la liquidez de la empresa durante cada periodo de los cinco años de análisis. En el primer año se observa la empresa tendrá liquidez hasta llegar al final del periodo de estudio con un total de USD 102.649,61; en el periodo inicial para el desarrollo del proyecto se desembolsará un total de USD 31.376,52. Para el quinto año los rubros en recuperación de capital de trabajo neto y recuperación de maquinaria serán significativamente representativos.

Tabla 25. *Flujo de caja del proyecto*

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		17.507,78	12.116,47	29.376,17	34.362,18	63.214,84
Gastos de depreciación		846,25	846,25	846,25	846,25	846,25
Gastos de amortización		150,00	148,61	146,43	143,50	139,86
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.129,85	3.062,79	4.359,19	6.240,20	9.452,23
25% IMPUESTO A LA RENTA		4.433,95	4.338,95	6.175,52	8.840,28	13.390,66
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		10.421,02	5.288,29	19.519,42	20.072,71	41.285,58
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(21.093,04)		-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(6.303,41)	(1.074,94)	(15.202,43)	(15.643,37)	(36.869,85)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO			-	-	-	96.187,04
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(21.093,04)	(6.303,41)	(1.074,94)	(15.202,43)	(15.643,37)	59.317,19
INVERSIONES	(10.283,48)	(148,61)	(146,43)	(143,50)	(139,86)	-
RECUPERACIONES			-	-	-	-
Recuperación maquinaria			-	-	-	2.046,85
Recuperación equipo de computación			-	-	-	-
GASTOS DE CAPITAL	(10.283,48)	(148,61)	(146,43)	(143,50)	(139,86)	2.046,85
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(31.376,52)	3.969,00	4.066,92	4.173,49	4.289,48	102.649,61

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

Desde la perspectiva del inversionista, la viabilidad y atractivo del plan de negocio se indica a continuación, mediante el detalle del flujo de caja, el cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista detallado en la tabla No.26 indica una inversión inicial de USD 13.146,43 durante los cuatro primeros años no refleja valores hasta el año final, lo cual indica se ha realizado el pago de la deuda total adquirida, cumpliendo con el primer objetivo a largo plazo y un flujo total de USD 98.233,89.

Tabla 26. *Flujo de caja del inversionista*

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(31.376,52)	3.969,00	4.066,92	4.173,49	4.289,48	102.649,61
Préstamo	18.230,09					
Gastos de interés		(1.432,33)	(1.162,21)	(868,22)	(548,25)	(199,99)
Amortización del capital		(3.055,89)	(3.326,01)	(3.619,99)	(3.939,97)	(4.288,23)
Escudo Fiscal	-	519,22	421,30	314,73	198,74	72,50
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(13.146,43)	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)	98.233,89

7.4.2. Tasas de descuento

Las tasas de descuento detalladas en la tabla No.27 representan el costo de oportunidad en el que se incurre al poner en marcha el proyecto. Sus valores han sido calculados en función de las premisas del proyecto presentes en el Anexo No.10 y serán utilizadas para el cálculo del valor presente neto del proyecto y del inversionista, por sus siglas VAN.

El coste medio ponderado del capital, por sus siglas WACC se calculó en función de los siguientes valores: escudo fiscal de 36,25%, razón deuda/capital 1,50 por incurrir en una deuda de 40/60 en capital propio y préstamo emprendedor; el costo de la deuda actual 8,50%,

Por otra parte, el valor del modelo de valoración de activos financieros por sus siglas CAPM fue obtenido en base a los siguientes valores: tasa libre de riesgo 0,34% (Yahoo Finance, 2020), rendimiento del mercado 8,26%, calculado en función del

precio actual y de hace cinco años de S&P (S&P 500 (SPX), 2020), beta apalancada 1,08 (Damodaran, 2020) y riesgo país 30,04% (Banco Central del Ecuador, 2020).

Tabla 27. *Tasas de descuento*

Tasas de descuento	
WACC	18,98%
CAPM	39,33%

7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios de valoración presentes en la tabla No.28 y 29 muestran el proyecto sí resulta ser viable y rentable. El valor actual neto del proyecto posterior a la recuperación de capital invertido y reinversión será de USD 22.495,87. Mientras que el periodo de para recuperar la inversión inicial será de 4,48 años. En cuanto a los ingresos, por cada dólar invertido se generará USD 0,72 adicionales. Finalmente, el proyecto resulta viable puesto que la tasa interna de retorno es superior a la tasa del WACC en 15,69% cumpliendo con el tercer objetivo a largo plazo.

Tabla 28. *Criterios de evaluación del proyecto*

Evaluación Flujo del Proyecto	
VAN	\$22.495,87
IR	1,72
PRI DESCONTADO	4,48
TIR	34,67%

En cuanto a la evaluación de flujo del inversionista, el valor actual neto después de recuperar el capital invertido inicial y de reinversión será de USD 5.562,42 adicionales; para recuperar la inversión realizada se requerirá de un periodo de 4,70 años. Además, por cada dólar invertido, el inversionista va a recibir USD 0,42 de ganancia y finalmente, el proyecto resulta rentable y atractivo para el inversionista puesto que la tasa interna de retorno resulta superior en un 10,19% a la tasa del CAPM.

Tabla 29. *Criterios de evaluación del inversionista*

Evaluación Flujo del Inversionista	
VAN	\$5.562,42
IR	1,42
PRI DESCONTADO	4,70
TIR	49,52%

Para mejorar la evaluación del flujo del proyecto y del inversionista se recomienda: incrementar el precio de venta del producto, reducir costos por exportación contratando un coloader que ofrezca mejores tarifas CIF, reducir costos en cuanto a sueldos administrativos por ser los más elevados en comparación con los percibidos en mano de obra directa, participar en ferias internacionales en donde los costos por espacio requerido sean menores y finalmente incurrir en una razón de deuda capital mayor.

7.5. Índices financieros

Las proyecciones de los indicadores financieros se han realizado en comparación con los de la industria clasificada dentro del CIIU C1030.14, apartado al que pertenece el snack de oca; las razones se detallan en las tablas No.30, 31, 32 y 33. El indicador de razón de circulante y prueba ácida muestra la solvencia de la empresa y su capacidad de pago; se puede observar que ambos indicadores han incrementado con cada uno de los periodos, lo que refleja la empresa será apta para cubrir sus pasivos circulantes y aun así mantener liquidez; a un nivel mayor que el de la industria.

Tabla 30. Razones de liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<i>Razones de liquidez</i>							
Razón circulante	veces	6,63	6,63	8,71	9,98	13,26	1,04
Prueba Acida	veces	6,63	6,63	8,71	9,98	13,26	0,68

En cuanto al endeudamiento del activo, va disminuyendo y al quinto año la empresa muestra una alta independencia frente a sus acreedores de deuda 0,24 veces menos en comparación con la industria. Finalmente, el indicador de endeudamiento del patrimonio cuenta con una razón de 0,08 siendo mejor que el de la industria cuyo valor es de 0,76; lo que indica que la empresa no cuenta con mucha deuda y su actividad no es riesgosa.

Tabla 31. Razones de apalancamiento

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<i>Razones de apalancamiento</i>							
Endeudamiento del activo	veces	0,49	0,41	0,25	0,15	0,07	0,31
Endeudamiento del patrimonio	veces	0,96	0,69	0,33	0,18	0,08	0,76

El periodo de cuentas por cobrar de la empresa será de 36,50 en el primer año y va reduciendo hasta llegar a 33,73; la industria por su parte maneja un periodo de 34,92 días, lo que indica la compañía *Snacks Andinos Cía. Ltda.* adquirirá ingresos de manera más pronta que el promedio de la industria. La razón del periodo de cuentas por pagar de la empresa será considerablemente baja en comparación al de la industria terminando en el quinto año con 24,28 y siendo el de la industria de 76,61 días. Por lo tanto, la empresa va a resolver sus obligaciones de pago con proveedores y recibirá ingresos de manera más eficiente, la razón principal se debe al método negociado de pago por la exportación del producto a través de carta de crédito, la cual asegura el pago por la exportación realizada. Las razones de actividad del ciclo operativo y del efectivo son menores en el año final de estudio en comparación con las de la industria; lo cual indica que la empresa adquirirá retorno del efectivo más pronto que la industria después de comprar materia prima, convertirla en producto terminado hasta recibir los ingresos por ventas.

Tabla 32. Razones de actividad

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razones de actividad							
Periodo de cuentas por cobrar	días	36,50	33,73	33,73	33,74	33,73	34,92
Periodo de cuentas por pagar	días	25,28	22,48	23,05	23,65	24,28	76,61
Ciclo operativo	días	36,50	33,73	33,73	33,74	33,73	34,92
Ciclo del efectivo	días	11,22	11,26	10,69	10,09	9,45	41,69

Finalmente, las razones de rentabilidad. El margen de utilidad de la empresa inicial será de 8,4%, creciendo al quinto año 15%, lo que indica la empresa mantendrá un margen mayor de utilidad neta en comparación al de la industria. El rendimiento sobre activos de la empresa por sus siglas ROA, para el quinto año será del 36,9%, siendo mayor en comparación con la industria en 36,3%; en cuanto a la rentabilidad para el accionista, por sus siglas ROE, para el quinto año será de 39,7%. El proyecto resulta atractivo y con alta rentabilidad sobre la inversión en activos.

Tabla 33. Razones de rentabilidad

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	8,4%	3,2%	14,4%	12,9%	23,4%	0,67%
ROA	%	21,0%	8,7%	32,1%	26,1%	36,9%	0,65%
ROE	%	41,2%	14,7%	42,6%	30,7%	39,7%	0,65%

Como recomendaciones para los indicadores financieros de *QAWI*, cabe mencionar la empresa para el quinto año muestra resultados positivos y mejores en razones de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad en comparación con los de la industria, datos publicados por la Superintendencia de Compañías.

8. CONCLUSIONES

Los criterios de evaluación del proyecto e inversionista: VAN, TIR, periodo de recuperación y tasa interna de retorno en cuanto a la producción y exportación de un snack de oca orgánico resultaron positivos, demostrando el plan de negocios proyectado a cinco años resulta rentable y viable. En cuanto a los indicadores financieros de *QAWI* para el final del periodo de estudio se proyecta un cuadro atractivo, en comparación con la industria, la empresa refleja mejores resultados en razones de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad.

Se identificó una oportunidad de negocio existente en el mercado de destino por las tendencias de consumo que mantiene la población, orientadas a productos de fácil acceso, rápidos de consumir pero que a su vez cuenten con sabores interesantes y no causen efectos negativos para la salud. Alemania ha sido elegido como el país de destino para exportar el snack de oca debido a sus características atractivas en cuanto a poder adquisitivo, alto nivel de importaciones por partida arancelaria 2005.59 y acuerdo comercial en vigor que permite el producto ingrese con el 0% de tributos. Finalmente, las características geográficas de Ecuador permiten obtener materia prima de calidad para ofertar un producto de excelencia en mercados internacionales y promover la exportación de productos 100% ecuatorianos.

Mediante un estudio de mercado se pudo determinar el comportamiento de compra de los consumidores, sus gustos y preferencias. En base a la información obtenida, se definió el snack de oca sí resulta atractivo para la población de Frankfurt, la característica que agrada del producto es el alto valor nutricional que ofrece, adaptándose a la necesidad existente de un mercado proactivo y saludable. Además, el snack de oca se encuentra dentro de la clasificación de chips de papas fritas, siendo la golosina preferida del mercado objetivo.

La fuente de ingresos neta de la empresa será la venta al mercado alemán del snack de oca, por el precio CIF de USD 1,40 (EUR 1,51) . El producto final ofrece un contenido neto de 50g con sabor picante, el cual será ofertado en la cadena de distribución alemana *REWE*. En cuanto a promoción, para que el producto ingrese exitosamente y gane mercado se otorgará muestras a influencers e instalaciones de supermercados; adicionalmente se hará uso de las redes sociales Facebook e Instagram para publicitar el snack, finalmente la página web de la compañía permitirá mantener una comunicación transparente y directa con el cliente a quien también se pretende llegar mediante la participación en ferias internacionales como *Anuga*.

QAWI se registrará con el nombre oficial de es Snacks Andinos Cía.Ltda. Su estructura organizacional ha sido diseñada para ejecutar las actividades de la manera más eficiente, por ello para iniciar sus actividades únicamente contará con cinco miembros en personal fijo: gerente general, supervisor de operaciones, operador de producción, coordinador de marketing, ventas y comercio exterior y finalmente un colaborador para finanzas y administración.

Finalmente, se ha identificado oportunidades y amenazas en el entorno que ofrece el país de destino. Entre los más relevantes se encuentra el crecimiento del mercado de consumo de snacks salados en Alemania, adquiridos por personas que mantienen un estilo de vida rápido y buscan alternativas saludables fáciles de adquirir y consumir. En cuanto a las amenazas identificadas, la alta presencia de productos sustitutos resulta una variable importante a considerar puesto que en el mercado existe una gama extensa de snacks; por ello la importancia del valor agregado en el producto.

Referencias

- Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea. (2017). *Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea*. Obtenido de European Union External Action:
https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Aguilar, D. (14 de diciembre de 2017). *Ecuador: comuneros indígenas impulsan la agroecología y el cuidado ambiental en Tungurahua*. Obtenido de Mongabay Latam: <https://es.mongabay.com/2017/12/ecuador-comuneros-indigenas-impulsan-la-agroecologia-cuidado-ambiental-tungurahua/>
- Aguilar, J. (2016). *El Conocedor*. Obtenido de <https://revistaelconocedor.com/la-papa-la-raiz-unificadora-de-alemania/>
- Anuga. (2019). *ANUGA 2019*. Obtenido de feriasalimentarias.com:
https://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=414
- Banco Central del Ecuador. (17 de diciembre de 2019). *Evolución de la Balanza Comercial*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201912.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (09 de junio de 2020). *Indicadores Económicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco del Pacífico. (2020). *Banco del Pacífico*. Obtenido de Banco del Pacífico:
<https://www.bancodepacifico.com/personas/creditos/creditos/emprendedor-pacifico>
- Banco Mundial. (octubre de 2019). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Ecuador, Latin America & Caribbean*. Obtenido de Banco Mundial:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EC-ZJ>

- Banco Mundial. (julio de 2019). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Germany, European Union*. Obtenido de Banco Mundial:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=DE-EU>
- BanEcuador. (julio de 2020). *Crédito Productivo IMPULSO JOVEN*. Obtenido de BanEcuador: <https://www.banecuador.fin.ec/credito-impulso-joven/>
- Burgos, R. A. (2016). *Maestría en Gestión de Calidad y Productividad*. Obtenido de repositorio.espe.edu.ec:
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12577/1/T-ESPE-049822.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito. (enero de 2017). *Consulta Laboral*. Obtenido de CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO: <http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta-Laboral-Enero-2017.pdf>
- Carrera, R. (2017). *La Psicología del Color en el Marketing y cómo influye en tu marca*. Obtenido de R: <https://robertcabreramkt.com/psicologia-del-color-marketing/#Naranja>
- Cobos, E. (18 de marzo de 2019). *La papa nacional tiene buena producción pero sufre por la demanda*. Obtenido de Gestión Digital:
<https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-papa-nacional-tiene-buena-produccion-pero-sufre-por-la-demanda>
- Coface for trade. (enero de 2019). *Mapa evaluaciones de riesgo país - Enero 2019*. Obtenido de Coface for trade:
file:///C:/Users/Bel%C3%A9n%20Barrionuevo/Downloads/1902_Evaluaciones_Riesgo_Pais.pdf
- COMEX. (2017). Resolución No. 020. Ecuador.
- Cortés, A. (21 de septiembre de 2011). *Exportar. Canales distribución en Alemania*. Obtenido de Alfredocortés:

<https://alfredocortes.wordpress.com/2011/09/21/exportar-canales-distribucion-en-alemania/>

Damodaran. (01 de junio de 2020). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Datosmacro.com. (2019). *Datosmacro.com*. Obtenido de Alemania: EPA - Encuesta de Población activa: <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/alemania>

Departamento Económico Y de Comercio Exterior - CCQ. (octubre de 2019). *El Riesgo País se incrementa tras el paro nacional*. Obtenido de Criterios digital: <https://criteriosdigital.com/datos/deptoeconomicoycomercio/riesgo-pais/>

Diario de Gastronomía. (abril de 2018). *LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS EN CONSUMO DE SNACKS EN EUROPA*. Obtenido de Diario de Gastronomía: <https://diariodegastronomia.com/las-ultimas-tendencias-consumo-snacks-europa/>

Diario de gastronomía. (2018, abril). *Las Últimas Tendencias en Consumo de Snacks en Europa*. Retrieved from Diariodegastronomia.com: <https://diariodegastronomia.com/las-ultimas-tendencias-consumo-snacks-europa/>

Diario del Exportador. (abril de 2018). *Certificaciones y etiquetas orgánicas en Alemania*. Obtenido de Diario del Exportador: <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/certificaciones-y-etiquetas-organicas.html>

Ekos. (06 de febrero de 2018). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-manufacturera-el-sector-de-mayor-aporte-al-pib>

El Comercio. (23 de marzo de 2020). *Riesgo país de Ecuador subió más de 2000 puntos en un día tras pedido de Asamblea de no pago de la deuda*. *El*

Comercio. Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/riesgo-pais-ecuador-subio-emergencia.html>

El Diario. (15 de junio de 2019). *Alemania quiere más «Gauchitas» balcarceñas*.

Obtenido de El Diario nada más que la verdad:

<http://eldiariobalcarce.com.ar/alemania-quiere-mas-gauchitas-balcarcenas-170>

El Productor. (31 de enero de 2012). *Ecuador: La mashua y la oca, dos tubérculos a la percha*. Obtenido de El productor:

<https://elproductor.com/noticias/ecuador-la-mashua-y-la-oca-dos-tuberculos-a-la-percha/>

El telégrafo. (02 de julio de 2016). *En Urcuquí se impulsa la siembra de oca para rescatar la diversidad genética del tubérculo*. Obtenido de El telégrafo:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/en-urcuqui-se-impulsa-la-siembra-de-oca-para-rescatar-la-diversidad-genetica-del-tuberculo>

Equipo Legal Ecuador. (20 de agosto de 2018). *Principales Tipos de Compañías en Ecuador*. Obtenido de BIZ LATIN HUB:

<https://www.bizlatinhub.com/es/principales-tipos-de-companias-en-ecuador-2/>

Espinosa, P. (2014). *Consumo, Aceptabilidad y Oportunidad de Aumentar la Demanda Urbana de RTAs*. Obtenido de Centro Internacional de la Papa:

http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/09/RTAs_Ecuador_07.pdf

Eurostat. (2019). *Eurostat*. Obtenido de

<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/population-demography-migration-projections/statistics-illustrated>

FAO. (2020). *Cultivos tradicionales*. Obtenido de Organización de las Naciones

Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/traditional-crops/oca/es/>

- Fedexpor. (enero de 2019). *Reporte Mensual de Comercio Exterior*. Obtenido de Fedexpor: <https://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/01/Expordata-enero-2019.pdf>
- Feedback Networks. (2013). *Experiencia*. Obtenido de Feedback Networks: <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>
- García, I. (2017). *conomía simple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/oportunidad-de-negocio>
- Hernández, M. C. (08 de febrero de 2020). *Coronavirus: el golpe a la economía se siente también en Latinoamérica*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/20200208-coronavirus-el-golpe-a-la-econom%C3%ADa-se-siente-tambi%C3%A9n-en-latinoam%C3%A9rica>
- Hill, C. (2015). *Negocios Internacionales Cómo Competir en el Mercado Global*. En C. Hill, *Negocios Internacionales Cómo Competir en el Mercado Global* (pág. 425). México, D.F.: McGraw-Hill.
- ICEX. (enero de 2019). *Alemania: hábitos y tendencias del consumo alimenticio en el país germano*. Obtenido de ICEX: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019812336.html?idPais=DE>
- Index Mundi. (31 de diciembre de 2019). *Distribución por edad de Alemania*. Obtenido de Index Mundi: https://www.indexmundi.com/es/alemania/distribucion_por_edad.html
- INEC. (junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades*. Obtenido de CIU 4.0: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2019). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEN. (2010). *Bocaditos de Productos Vegetales. Requisitos*. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Normalización:
<https://ia801907.us.archive.org/29/items/ec.nte.2561.2010/ec.nte.2561.2010.pdf>

Jiménez, C. (28 de noviembre de 2014). *Carchi tiene su primera planta procesadora de papa*. Obtenido de El Telégrafo:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion/1/carchi-tiene-su-primera-planta-procesadora-de-papa>

Jones, G. R. (2013). Teoría organizacional. En G. R. Jones, *Teoría organizacional* (pág. 150). México: Pearson.

Jones, G. R. (2013). Teoría organizacional. En G. R. Jones, *Teoría organizacional* (pág. 121). México: Pearson.

Jones, G. R. (2013). Teoría organizacional . En G. R. Jones, *Jones, Gareth R.* (pág. 148). México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 53). Ciudad de México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 55). Ciudad de México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 277). Ciudad de México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 267). Ciudad de México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 305). Ciudad de México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 373). Ciudad de México: Pearson.

La Vanguardia. (2017). *La Vanguardia*. Obtenido de ¿Por qué Alemania encabeza la revolución de la comida vegana?:
<https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20170508/422388073424/por-que-alemania-encabeza-la-revolucion-de-la-comida-vegana.html>

Lagos, A. (08 de febrero de 2017). *Esto es lo que debes saber para definir el precio de tu producto o servicio (lo básico)*. Obtenido de Entrepreneur:
<https://www.entrepreneur.com/article/288878>

Lambin, G. (2009). Dirección de Marketing. En G. Lambin, *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (págs. 286 - 287). México D.F.: Mc Graw Hill.

Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Dirección de marketing Gestión esrtatégica y operativa del mercado. En Lambin, Gallucci, & Sicurello, *Dirección de marketing Gestión esrtatégica y operativa del mercado* (pág. 380). México: Mc Graw Hill.

Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. En Lambin, Gallucci, & Sicurello, *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (pág. 377). México: Mc Graw Hill.

Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. En Lambin, Gallucci, & Sicurello, *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (pág. 371). México: Mc Graw Hill.

Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. En Lambin, Gallucci, & Sicurello, *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (pág. 440). México: Mc Graw Hill.

Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Dirección de marketing Gestion estrtrégica y operativa del mercado. En Lambin, Gallucci, & Sicurello, *Dirección de marketing Gestion estrtrégica y operativa del mercado* (pág. 371). México: Mc Graw Hill.

Leyva, L. (10 de noviembre de 2019). *Oca (Ibia, Papa oca)*. Obtenido de Tuberculos.org: <https://www.tuberculos.org/oca-ibia/>

LIDL. (2019). *Catálogo de productos*. Obtenido de LIDL: https://www.lidlonline.es/?utm_source=lidl.es&utm_medium=Referrals&utm_campaign=Other_Other_AO_nonfood&utm_term=&utm_content=menu_ROS_sc_nonseg

López, R. (noviembre de 2018). *Qué es la Propuesta de Valor*. Obtenido de Aprendamos Marketing: <https://aprendamosmarketing.com/la-propuesta-de-valor/>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: PEARSON.

Market Access Conditions. (2019). *Market Access Conditions*. Obtenido de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=276&partner=218&product=200559&level=6>

Market Access Map. (2019). *Market Access Conditions*. Obtenido de Market Access Map: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=276&partner=218&product=200551&level=6>

md. (10 de diciembre de 2017). *Por qué la fidelidad del cliente no se compra con dinero sino con emociones*. Obtenido de marketingdirecto.com:

<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/por-que-fidelidad-cliente-no-compra-dinero-sino-emociones>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (05 de agosto de 2015). *Bolívar*:

Productores de Papa Reciben Planta Procesadora. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/bolivar-productores-de-papa-reciben-planta-procesadora/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (04 de julio de 2016). *Ecuador, productor y consumidor de papas por tradición*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-productor-y-consumidor-de-papas-por-tradicion/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (05 de agosto de 2019). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) ALEMANIA*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/08_02.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (agosto de 2019). *Plan de Desarrollo de Mercado Alemania*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349164/PDM_Alemania.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (05 de agosto de 2019). *Plan de Desarrollo de Mercado Alemania*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349164/PDM_Alemania.pdf

Ministerio de Cultura y Patrimonio. (julio de 2016). Obtenido de Ministerio de Cultura y Patrimonio:
<http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Oca>

Ministerio de Economía y Finanzas. (18 de diciembre de 2018). *Gobierno expide Reglamento de Ley de Fomento Productivo*. Obtenido de Ministerio de

Economía y Finanzas: <https://www.finanzas.gob.ec/gobierno-expide-reglamento-de-ley-de-fomento-productivo/>

Ministerio del Ambiente. (29 de noviembre de 2019). *Punto Verde*. Obtenido de Ministerio del Ambiente: <https://www.ambiente.gob.ec/punto-verde1/>

Mintel. (06 de octubre de 2019). *Aumenta el consumo de alimentos orgánicos en los últimos diez años*. Obtenido de Revista Alimentaria: <https://www.revistaalimentaria.es/vernoticia.php?volver=¬icia=aumenta-el-consumo-de-alimentos-organicos-en-los-ultimos-diez-anos>

Moralejo, M. (13 de febrero de 2017). *Supermercados alemanes: Clasificación y curiosidades*. Obtenido de Kartoffel Tortilla: <https://kartoffeltortilla.com/que-supermercados-hay-en-alemania>

Moya, M. (14 de diciembre de 2017). *Conservación de la oca como patrimonio alimentario en el*. Obtenido de Repositorio Digital USFQ: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6952/1/135968.pdf>

Nobles, T., Mattison, B., & Matsumura, E. (2017). Contabilidad de Horngren. En T. Nobles, B. Mattison, & E. Matsumura, *Contabilidad de Horngren* (pág. 18). Bogotá: Pearson.

Nobles, T., Mattison, B., & Matsumura, E. (2017). Contabilidad de Horngren. En T. Nobles, B. Mattison, & E. Matsumura, *Contabilidad de Horngren* (pág. 21). Bogotá: Pearson.

Nobles, T., Mattison, B., & Matsumura. (2017). Contabilidad de Horngren. En N. T, M. B, & M. E, *Contabilidad de Horngren* (pág. 856). Bogotá: Pearson.

Nuño, P. (25 de octubre de 2017). *¿Qué es un plan de operaciones?* Obtenido de emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-operaciones.html>

OEC. (2017). *Germany*. Obtenido de OEC: <https://oec.world/es/profile/country/deu/>

Organización Mundial de la Salud. (15 de marzo de 2009). *Vigilancia de productos químicos en los alimentos*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: https://www.who.int/foodsafety/fs_management/No_01_Chem_Mar09_sp.pdf

Pan American Health Organization. (2020). *Peligros químicos*. Obtenido de Pan American Health Organization: https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10849:2015-peligros-quimicos&Itemid=41432&lang=en#:~:text=Los%20peligros%20qu%C3%ADMICOS%20incluyen%20los,efecto%20en%20el%20cuerpo%20humano.

Planner. (27 de febrero de 2020). *Cómo calcular el capital de trabajo para un nuevo negocio*. Obtenido de Plan de Negocios Perú: <https://plandenegociosperu.com/2020/02/calcular-capital-de-trabajo-para-nuevo-negocio/#:~:text=M%C3%A9todo%20del%20d%C3%A9ficit%20acumulado%20m%C3%A1ximo,los%20egresos%20y%20los%20ingresos.>

PNUD. (2020). *Ecuador en breve*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <https://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/countryinfo.html#:~:text=Ecuador%20est%C3%A1%20ubicado%20sobre%20la,que%20se%20distribuyen%2024%20provincias.>

Prado. (2019). *PRADO*. Obtenido de <http://www.ejprado.com/publicaciones/se-establecen-las-normas-que-regulan-el-procedimiento-y-requisitos-para-la-devolucion-del-impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd-por-coeficientes-a-los-exportadores-habituales-de-bienes>

Primicias. (6 de marzo de 2020). *Seis costos del coronavirus para la economía de Ecuador*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/costos-coronavirus-economia-ecuador-epidemia/>

- Pro Colombia. (28 de septiembre de 2018). *Perfil de Logística Desde Colombia Hacia Ecuador*. Obtenido de Pro Colombia:
 file:///C:/Users/Bel%C3%A9n%20Barrionuevo/Downloads/perfil_logistico_de_ecuador_2.pdf
- Pro Ecuador. (marzo de 2017). *Alemania Perfil Logístico*. Obtenido de Pro Ecuador:
 file:///C:/Users/Bel%C3%A9n%20Barrionuevo/Downloads/PROEC_PL2017_ALEMANIA_MARZO.pdf
- Pro Ecuador. (26 de octubre de 2017). *Ficha de Snack de Vegetales*. Obtenido de Pro Ecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-de-snack-de-vegetales/>
- Pro Ecuador. (2018). *Alemania*. Obtenido de Pro Ecuador:
 file:///C:/Users/Bel%C3%A9n%20Barrionuevo/Downloads/PROEC_FT2019_ALEMANIA_AGOSTO%20(3).pdf
- Pro Ecuador. (2019). *Guía Comercial Alemania 2019*. Obtenido de Pro Ecuador:
 file:///C:/Users/Bel%C3%A9n%20Barrionuevo/Downloads/PROEC_GC2019_ALEMANIA-1%20(1).pdf
- Pro Ecuador. (2019). *Guía del Exportador*. Obtenido de Pro Ecuador:
 file:///C:/Users/Bel%C3%A9n%20Barrionuevo/Downloads/GuiaExportador17Actualizado%20(1).pdf
- QuestionPro. (2019). *Tamaño de la muestra*. Obtenido de QuestionPro:
<https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>
- Raffino, M. (20 de junio de 2020). *Concepto de Misión y Visión*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- S&P 500 (SPX). (06 de junio de 2020). *Resumen S&P 500*. Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/indices/us-spx-500>
- Sanchez, S. (20 de octubre de 2017). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Deguate.com:

http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/El_modelo_de_las_5_fuerzas_de_Porter_461.shtml

Santander. (2019). *Alemania: Distribuir un Producto*. Obtenido de Santander: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/distribuir-un-producto>

Santander. (mayo de 2019). *Alemania: Política y Economía*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (01 de junio de 2015). *Procedimiento para el uso de la marca de certificación “Sello de Clidad INEN”*. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Normalización: <https://drive.google.com/file/d/16yHcNV1MkL7OcozJB06-XJYuR2bw37vw/view>

Shum, Y. M. (junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Obtenido de Yi Min Shum: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

SRI. (2019). *Impuesto a la Renta*. Obtenido de SRI: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>

Supercias. (2019). *Portal de Información/Sector Societario*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>

Supercias. (13 de mayo de 2020). *Portal de Información/Directorio de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: 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%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u

Trade Helpdesk. (2020). *Mi exportación*. Obtenido de Trade Helpdesk:

<https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=2005590000&partner=EC&reporter=DE&tab=2>

Trade Map. (2019). *List of supplying markets for the product imported by Germany in 2019*. Obtenido de Trade Map:

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c%7c200559%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania en 2019*. Obtenido de Trade Map:

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c200559%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1

Trading Economics. (2019). *Alemania - Balanza comercial*. Obtenido de Trading Economics: <https://es.tradingeconomics.com/germany/balance-of-trade>

Trenza, A. (19 de febrero de 2020). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve - Ejemplo*. Obtenido de anatrenza.com: https://anatrenza.com/analisis-pestel/#11_Definicion_de_analisis_PESTEL

TSHS. (2020). *Línea de Producción de Papas Fritas*. Obtenido de TsungHsing Food Machinery:

https://www.tsunghsing.com.tw/es/product/potato_chips_production_line.html

Tu Europa. (13 de febrero de 2020). *Etiqueta ecológica de la UE*. Obtenido de Tu Europa: https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ecolabel/index_es.htm

UNICEF. (2020). *UNICEF presenta el Atlas sociolingüístico de pueblos indígenas en América Latina*. Obtenido de Unicef: <https://www.unicef.es/prensa/unicef-presenta-el-atlas-sociolingustico-de-pueblos-indigenas-en-america-latina>

Yahoo Finance. (10 de junio de 2020). *US Treasury Bonds Rates*. Obtenido de
Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/bonds>

ANEXOS

1. Matriz de selección de mercados

	Variables	Evaluación	Estados Unidos		Alemania		Guatemala	
			Ponderación	Evaluación ponderada	Ponderación	Evaluación ponderada	Ponderación	Evaluación ponderada
1	Riesgo país	13%	3	0,39	4	0,52	1	0,13
2	Crecimiento del mercado	26%	3	0,78	2	0,52	3	0,78
4	Logística	17%	3	0,51	4	0,68	2	0,34
5	Tarifas arancelarias	22%	4	0,88	4	0,88	2	0,44
6	Barreras no arancelarias	22%	1	0,22	3	0,66	2	0,44
	Total	100%		2,78		3,26		2,13

2. Modelo de encuesta

Organic oca survey

My name is Belén Barrionuevo, student from the University of Las Américas- Ecuador. I am currently making a market research, in order to know tastes and preferences about my product, an organic oca snack. The present survey has the objective to collect information that will be used only for academic issues, the data will not be disclosed and the information will be used only for the research.

1. Do you consume potato snacks?
 - a) Yes
 - b) No
2. Which are the snacks you prefer the most? (Select three options)
 - a) Cookies
 - b) Potato snacks (chips)
 - c) Gummy candies
 - d) Nuts
 - e) Dehydrated fruits
 - f) Other
3. From the product you selected, which is the one you consume the most? (Select one option)
 - a) Cookies
 - b) Potato snacks (chips)
 - c) Gummy candies
 - d) Nuts
 - e) Dehydrated fruits
 - f) Other
4. From the list below, which is the brand you consume the most? (Select three options)
 - a) Haribo
 - b) Pringles
 - c) Chipsfrisch
 - d) Lay's
 - e) Crunchips (Lorenz)
 - f) Salzstangen
 - g) Hanuta
 - h) Other
5. What benefits do you received from the Brand selected?
 - a) Price
 - b) Flavor
 - c) Easy access
 - d) Quality ingredients
 - e) Attractive packaging
 - f) Other
6. What disadvantages the selected Brand offers you?
 - a) Price
 - b) Flavor
 - c) Hard access
 - d) Quality of the ingredients
 - e) Packaging
 - f) Other
7. From the mentioned products, how often do you consume them? (Select one option)
 - a) Daily
 - b) Once per week
 - c) Twice per week
 - d) More than two times per week
 - e) Once per month
 - f) Other
8. In which occasions do you buy this product?
 - a) To share (For meetings)
 - b) As a snack
 - c) As a treat
 - a) On special dates
 - d)

9. Where do you buy this type of products?
- | | |
|-------------------|-----------------|
| a) Supermarkets | d) Coffee shops |
| b) Organic stores | e) Other |
| c) Restaurants | |

New product idea

Now I would like to talk to you about an organic snack made with oca. The oca is a type of potato, with unique origin from the Andean countries such as Ecuador, Bolivia and Peru; its flavor is characterized by being somewhat sweet, it also contains a high level of proteins, carbohydrates and vitamins A, B and C; it is also a tuber low in calories.

To reduce the absorption of cooking oil in about 75% and to keep the nutritional properties as well as its flavor, the technique applied is called vacuum frying; as a result, we obtain a delicious and healthy snack

Regarding the previously stated facts, please answer the following questions

10. According to the description above, how interested are you in this product? (Select one option)
- | | |
|------------------------|----------------------------|
| a) Very interested | c) Somewhat not interested |
| b) Somewhat interested | d) Not interested |
11. What characteristics or attributes of the product would motivate you to buy this product?
- | | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| a) Flavor | e) Quality of the ingredients |
| b) Price | f) Production process (vacuum frying) |
| c) Nutritional properties | g) Other |
| d) Crispy texture | |
12. With which additional products would you like to combine this snack? (Select one option)
- | | |
|------------------------|---------------|
| a) With other potatoes | d) With spicy |
| b) With fruits | e) Others |
| c) With chía | |
13. With which frequency would you consume this product? (Select one option)
- | | |
|-------------------|---------------------------------|
| a) Daily | d) More than two times per week |
| b) Once per week | e) Once per month |
| c) Twice per week | f) Other |
14. In which occasions would you buy this product?
- | | |
|----------------------------|---------------------|
| a) To share (For meetings) | d) On special dates |
| b) As a snack | e) Other |
| c) As a treat | |
15. With what other products you would accompany the oca snack? (Select one option)
- | | |
|-------------|-----------|
| a) Beer | c) Coffee |
| b) Cold tea | d) Other |
16. Would you consume this product? (Select one option)
- | | |
|--------------------|------------------|
| a) Totally agree | c) Nothing agree |
| b) Partially agree | |
17. Would you buy this product? (Select one option)
- | | |
|--------------------|------------------|
| a) Totally agree | c) Nothing agree |
| b) Partially agree | |
18. In what places would you like to find the product?
- | | |
|-------------------|-----------------|
| a) Supermarkets | d) Coffee shops |
| b) Organic stores | e) Other |
| c) Restaurants | |
19. How would you like to know more about the product?
- | | |
|--------------|------------|
| a) Instagram | d) Webpage |
| b) Facebook | e) Other |
| c) E-mail | |

20. What kind of promotion would you like to be offer? (Select one option)
- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| a) More product for the same price | c) Free product samples |
| b) Combination with another product | d) 2x1 |
| | e) Others |
21. Which amount do you consider is the most appropriate for the oca snack? (Select one option)
- | | |
|---------|----------|
| a) 30 g | c) 50g |
| b) 45 g | d) Other |
22. Within the following price ranges, which one would you consider to pay? (Select one option)
- | | |
|------------------|------------------|
| a) 1 € to 1,5 € | c) 2,25 € to 3 € |
| b) 1,75 € to 2 € | d) More than 3 € |
23. From the list below, which is your favorite activity at your free time? (Select one option)
- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| a) Exercise and sports | e) Taste new food at different places |
| b) Enjoy with family and friends | f) Other |
| c) Read or write | |
| d) Parties and events | |
24. Gender
- | | |
|-----------|---------|
| a) Female | b) Male |
|-----------|---------|
25. Occupation (Select one option)
- | | |
|-------------|-----------|
| a) Student | c) Parent |
| b) Employee | d) Other |
26. Age

3. Modelo de entrevistas

3.1. Entrevista a expertos

Entrevista a experto (Ing. En Alimentos)

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
3. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

1. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
2. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Medición de estrategias de servicio

1. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?
2. ¿Cuáles son los puntos críticos en el proceso de producción?
3. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
4. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

5. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?

Medición de Factores regulatorios

6. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc? (Nacionales)
7. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Medición de Precio

8. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?

Recomendaciones

9. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?
10. ¿Cuánto es el tiempo de vida útil del producto una vez terminada su elaboración?

Entrevista a experto (Asociación)

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma (¿Está creciendo el consumo de estos productos?)
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada al "comercio exterior del producto de estas características" es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo se lidiaría con estos competidores?
5. ¿Qué barreras existentes considera existen para ingresar al mercado?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

1. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
2. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
3. ¿Cuál es el comportamiento del consumidor alemán?

Medición de la estrategia de distribución

1. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
2. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?
3. ¿Cuánto piden normalmente en volumen de compra?
4. ¿Cuál es el incoterm más adecuado para negociar?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

5. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado alemán?
6. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
7. ¿Cuáles son los certificados necesarios para mi producto en el mercado extranjero, certificados que aprecian y cuánto me demoro en conseguirlos?
8. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
9. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

10. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
11. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Medición de Precio

12. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el producto presentado?
13. ¿Qué forma sería la más adecuada de realizar el cobro?

Recomendaciones

14. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

3.2. Entrevista a potenciales clientes

Entrevista potenciales Clientes

1. ¿Usted consume snacks? Si es así, ¿cuáles consume?
2. ¿Cada cuánto tiempo consume un snack?
3. ¿En qué momentos usted consume este tipo de productos?
4. ¿Cuál o cuáles son sus marcas favoritas que prefiere al consumir un snack? ¿Y por qué lo son?
5. ¿Qué características o atributos le motiva a consumir un snack?
6. ¿En qué lugares usted compra o adquiere este tipo de productos?
7. ¿Cuánto gasta en este tipo de productos de manera semanal?
8. ¿Qué tanto influye el precio en su decisión de comprar o no un snack? ¿Qué características considera relevantes en el producto?
9. ¿Cuál es su sensación al consumir un snack?

Quisiera comentarle ahora acerca de un nuevo producto, un snack elaborado a base de oca orgánica frito al vacío. La oca es un tipo de papa con origen único de los países andinos como Ecuador, Bolivia y Perú, su sabor se caracteriza por ser semi dulce, además de contener un alto nivel de proteínas, carbohidratos y vitaminas A, B y C; sin embargo, también es un tubérculo bajo en calorías.

La técnica de frito al vacío tiene como objetivo reducir la absorción de grasa en un 75% por parte de los alimentos cuando pasan por un proceso de fritura, de esta forma sus propiedades nutricionales y su sabor se mantienen, logrando obtener como resultado un snack rico y saludable.

10. ¿Estaría usted dispuesto a comprar este tipo de snack?
11. ¿Usted considera este producto cubre una necesidad existente en el mercado alemán? Si su respuesta es positiva ¿cuáles serán?
12. ¿Qué características o atributos le motivarían a comprar este producto? Ejemplo: precio, empaque, etc.
13. ¿Qué cantidad en gramos considera es adecuada para este tipo de productos? Ejemplo: 30g
14. ¿Le gustaría que el snack contenga algún mix con algún otro elemento? Ejemplo: mix con chía, moringa, frutas, etc.
15. ¿Con qué frecuencia compraría este producto?
16. ¿En qué ocasiones compraría usted este producto?
17. ¿En qué lugares le gustaría encontrar el producto? Ejemplo: supermercados, etc.
18. le gustaría tener algún tipo de promociones en la compra del producto, si su respuesta es positiva, ¿cuáles le gustaría recibir?
19. ¿Por cuáles medios le gustaría conocer del producto? ¿Y cuál sería el orden de su preferencia? Ejemplo: redes sociales
20. Considerando los beneficios y características del producto, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar para adquirirlo?

4. Mapa Mental



5. Infografía

ANÁLISIS CUANTITATIVO

SNACK DE OCA



PRODUCTO

Chips - Golosina preferida y más consumida
Atributos: excelente sabor y fácil acceso

Comprarian el producto

Atributos atractivos

- Propiedades nutricionales
- Calidad de los ingredientes



Presentación



Combinación

- Picante 40%

Acompañante

- Cerveza 40%



PRECIO



De 1 a 3 EUR

Motivador de compra por un valor justo percibido



PLAZA

Beneficio: fácil de acceder



- Supermercado (37%)
- Locales orgánicos (32%)

PROMOCIÓN



- Muestras gratuitas (40%)
- Más producto al mismo precio (25%)



El 40% de los alemanes mencionó su golosina preferida son las papas fritas (chips)



El 18,6% considera el sabor es el mayor beneficio recibido al momento de adquirir las papas fritas (chips)

65% de las personas que encuentran interesante al producto lo consumirían y un 55% mencionó estar totalmente de acuerdo en comprarlo.



20% de las personas dispuestas a pagar de 2,25 a 3 EUR por el producto, prefieren una presentación de 50g



14,29%

Facebook es el medio preferido para conocer sobre papas fritas (chips)

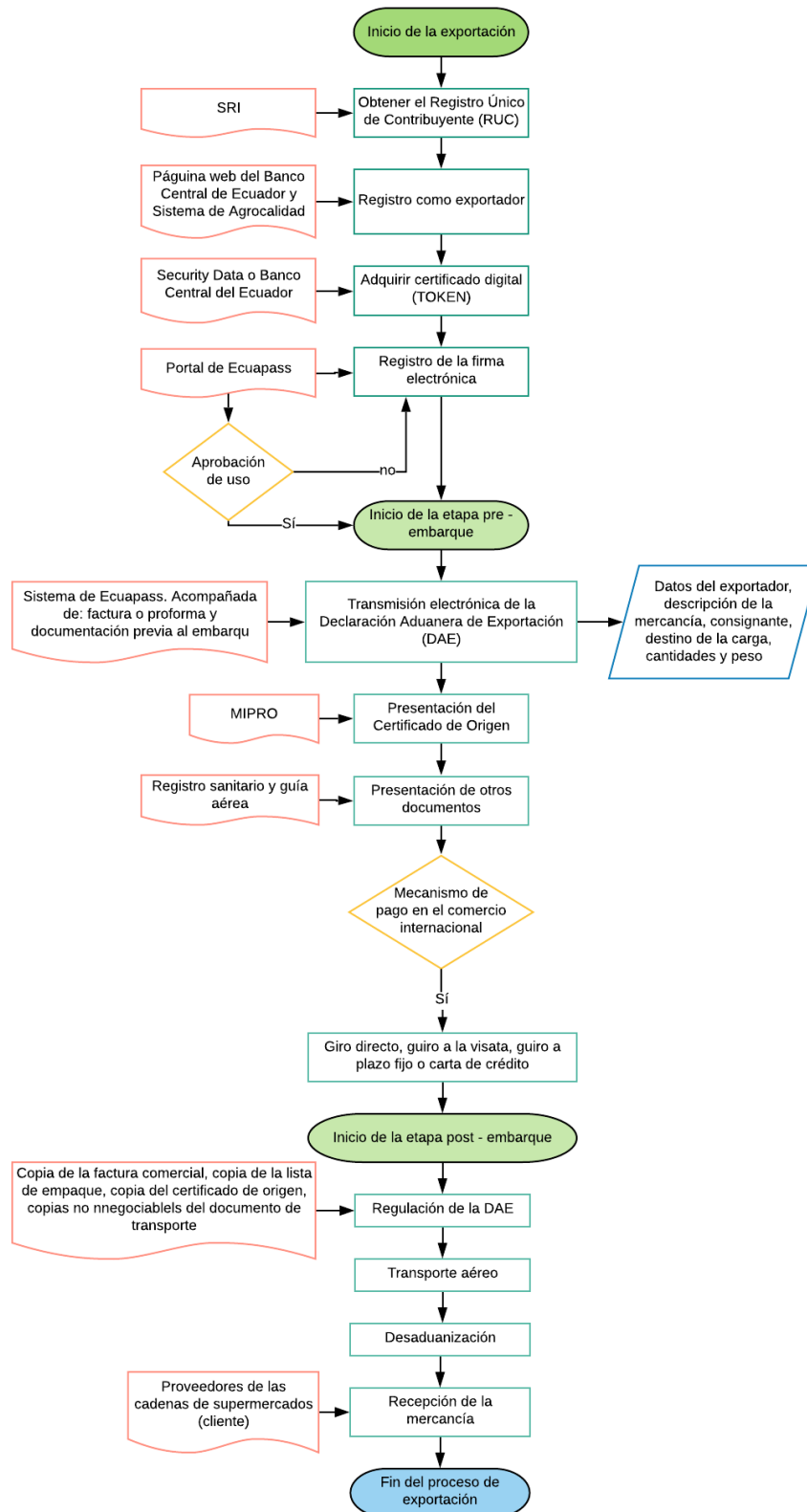
6. Resultados de encuestas

6.1. Matriz de correlaciones

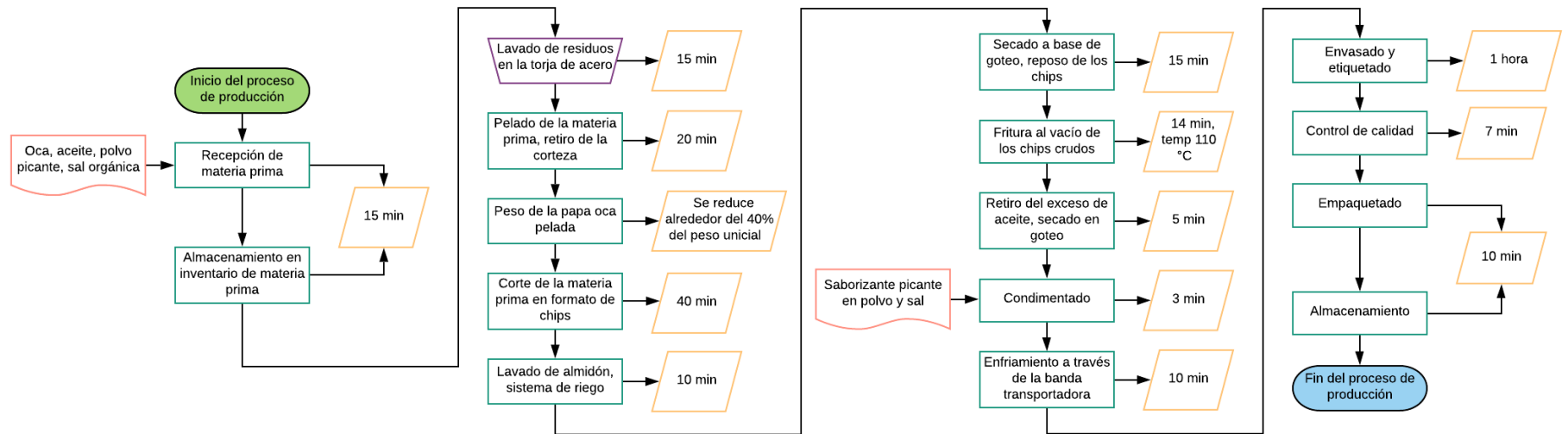
	¿Cuáles son las golosinas que usted prefiere?	Del producto que usted seleccionó, ¿cuáles es el que más consume?	De las siguientes marcas, ¿cuáles la que más consume?	¿Qué beneficios le ofrece la marca elegida?	¿Qué desventajas le ofrece la marca elegida anteriormente?	De los productos mencionados, ¿qué tan seguido los consume?	¿En qué ocasiones usted compraría este producto?	¿En qué lugares usted compra este tipo de productos?	De acuerdo a la descripción anterior, ¿qué tan interesante encuentra usted al producto?	¿Cuáles de las características o atributos del producto mencionado le motivaría a usted para comprar el producto?	¿Con qué combinaciones le gustaría encontrar este producto?	¿Qué tan frecuente usted consumiría este producto?	¿En qué ocasiones usted consumiría este producto?	¿Con qué producto usted acompañaría el snack de oca?	¿Usted consumiría este producto?	¿Usted compraría este producto?	¿En qué lugares le gustaría encontrar este producto?	¿Por qué medio le gustaría a usted conocer más sobre este producto?	¿Qué promoción le gustaría?	¿Qué cantidad considera usted es la más adecuada de contenido en un paquete de snack de papa?	Dentro del rango de precios, ¿cuál sería el precio justo que usted estaría dispuesto a pagar?	De la siguiente lista, ¿cuál es su actividad favorita en su tiempo libre?	Género	Ocupación
¿Cuáles son la	1																							
Del producto	0,69094	1																						
De las siguien	0,38870	-0,23784	1																					
¿Qué benefici	0,64225	0,04731	0,30451	1																				
¿Qué desvent	0,47714	-0,04935	0,43755	0,11257	1																			
De los produc	0,12595	0,16512	-0,29679	0,00178	-0,09467	1																		
¿En qué ocasi	0,36061	-0,27477	0,16676	0,55493	0,22096	-0,27906	1																	
¿En qué lugar	0,56720	-0,02987	0,16605	0,29027	0,46166	-0,41681	0,46220	1																
De acuerdo a	-0,11242	-0,33162	-0,25154	0,21087	-0,33180	0,30443	-0,02076	-0,11056	1															
¿Cuáles de las	0,55357	-0,20791	0,00776	0,35893	-0,02672	0,35629	0,25297	0,18114	0,36587	1														
¿Con qué com	-0,59327	-0,54450	0,08728	0,08465	0,14204	-0,11421	0,23511	-0,14637	0,42457	-0,10950	1													
¿Qué tan frec	-0,01466	-0,03739	0,24522	0,14164	-0,18662	0,29041	0,17318	0,09883	0,15816	0,27443	-0,00509	1												
¿En qué ocasi	0,20695	-0,27446	-0,00559	0,38131	0,14976	0,00000	0,55130	0,54438	0,07257	0,30190	0,18681	0,15136	1											
¿Con qué proc	-0,30401	-0,13777	0,24594	-0,16482	-0,04033	-0,01478	-0,05909	0,29672	-0,02428	0,16725	0,15836	0,54027	-0,04131	1										
¿Usted consu	0,10999	-0,18706	-0,27106	-0,08392	-0,49603	0,37556	-0,27077	-0,12361	0,72951	0,36206	-0,02546	0,16763	-0,09466	0,06335	1									
¿Usted compr	-0,27702	-0,32023	-0,18190	-0,11890	-0,28937	0,24133	0,02557	-0,17513	0,56640	0,40192	0,05411	0,38974	-0,08941	0,38894	0,65506	1								
¿En qué lugar	0,63187	0,09764	0,38200	0,53053	0,22874	-0,00857	0,37892	0,41168	-0,24095	0,27312	-0,00886	-0,00897	0,30811	0,25476	-0,26941	-0,27566	1							
¿Por qué med	0,67773	0,19887	0,33529	0,47437	0,28851	0,04488	0,50653	0,40918	-0,24036	0,25166	-0,14696	0,12534	0,50563	0,07697	0,03919	-0,12956	0,48421	1						
¿Qué promoci	0,05352	-0,01280	-0,10153	0,05275	-0,12601	0,56286	0,10870	-0,32331	0,22337	0,21193	-0,17889	0,46590	0,10364	-0,05266	0,24134	0,42531	-0,41786	-0,24316	1					
¿Qué cantidad	-0,41286	-0,17555	0,32131	0,17501	0,21906	0,11556	0,28459	0,15467	-0,13924	0,01765	0,33455	0,09681	-0,07107	0,13212	-0,36327	-0,17155	0,00000	0,22068	-0,15467	1				
Dentro del ran	-0,28345	-0,10683	0,15542	-0,16057	0,20167	-0,47385	-0,09516	0,24617	-0,35197	0,01157	0,28189	-0,09970	0,06653	0,24491	-0,44213	-0,25162	0,29982	0,08264	-0,34960	0,29789	1			
De la siguiente	0,21332	0,41339	-0,39269	0,30675	-0,08053	0,10609	0,08483	-0,28585	0,17432	-0,12732	0,08833	0,01731	0,12710	-0,46787	-0,09385	-0,13296	-0,27131	0,19296	0,27268	-0,08130	0,06850	1		
Género	0,04167	0,10630	-0,25131	-0,19076	-0,02211	0,29389	-0,24618	-0,28098	0,11242	0,07482	-0,20258	-0,20517	-0,43033	-0,09600	0,25663	0,27702	-0,48479	0,20045	0,08028	0,27524	-0,23192	0,03282	1	
Ocupación	-0,03811	0,17622	-0,17796	-0,17690	0,03286	0,05920	-0,07037	-0,11779	-0,18316	0,16986	0,00331	-0,01340	0,49201	-0,10427	-0,27665	-0,15440	0,44342	-0,13241	-0,05048	0,03147	0,31524	0,22325	-0,15244	1

7. Flujograma de procesos

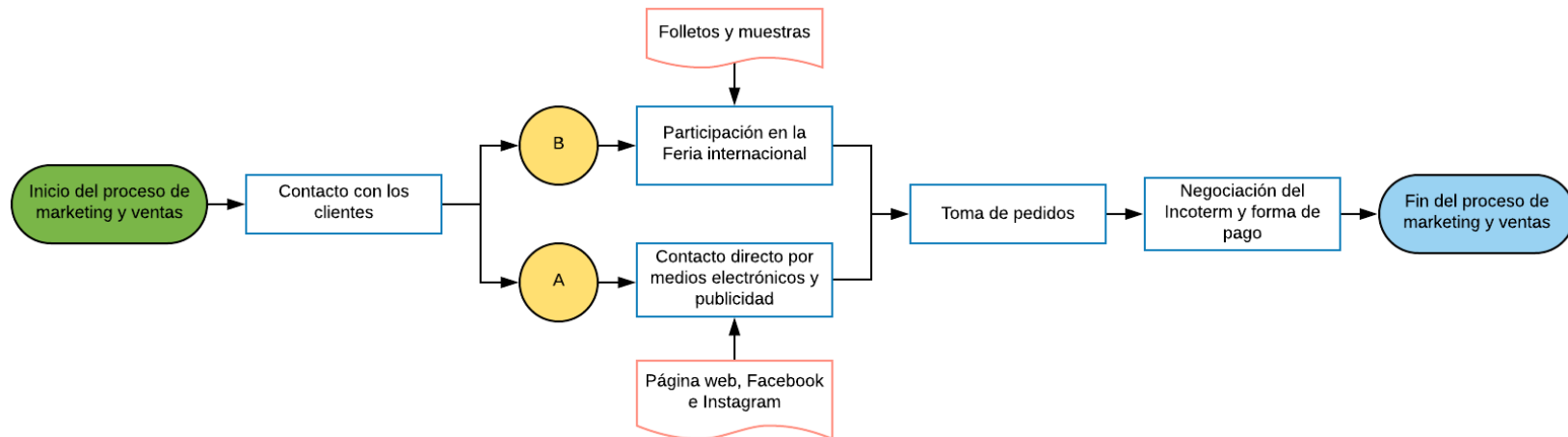
7.1. Flujograma de exportación



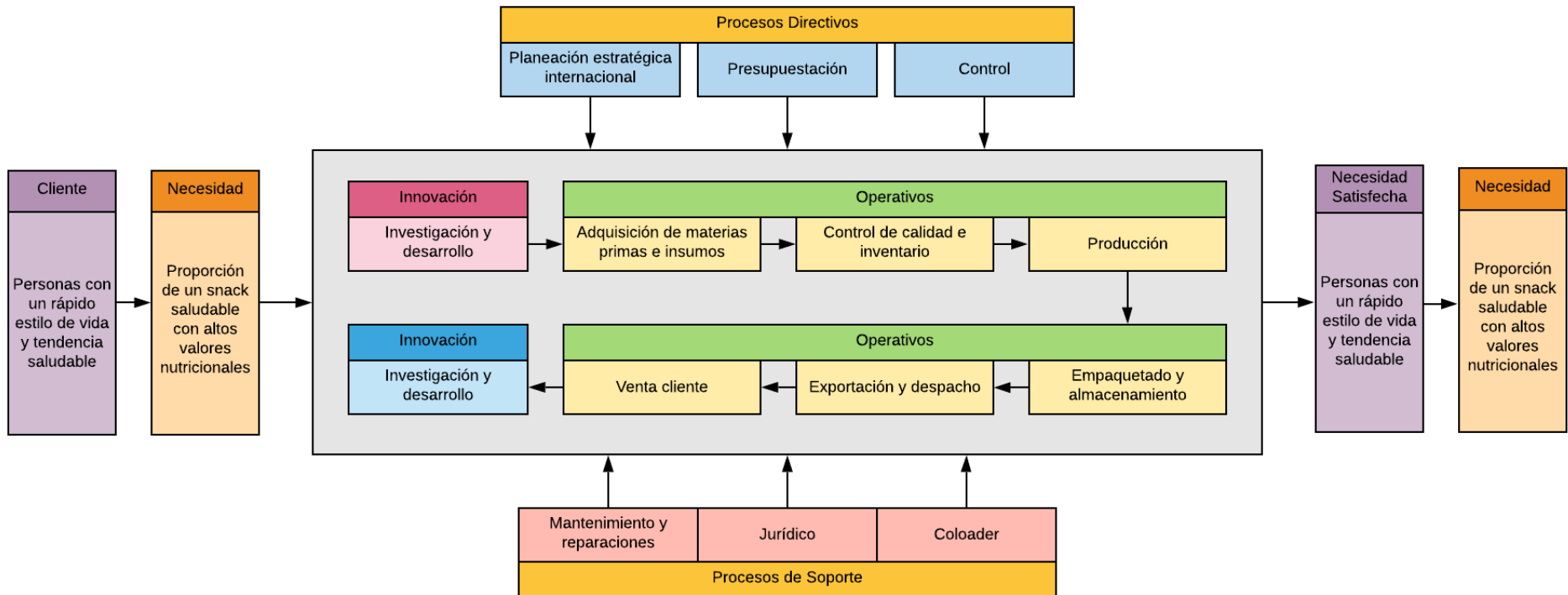
7.2. Flujograma de producción



7.3. Flujograma de marketing y ventas



8. Mapa de procesos



9. Proceso de producción, maquinaria y contratación

Proceso de elaboración			
Actividades	Infraestructura	Personal	Tiempo
a. Recepción de materias primas			
Recepción de papa oca por los proveedores para control de cantidad y calidad; adicional condimentos de sal y picante en polvo	Galpón 100 m ²	1 Administrador de operaciones	15 minutos
b. Almacenamiento			
Almacenamiento en inventario de la materia prima e insumos	Bodega pequeña para almacenamiento de alimentos	1 Administrador de operaciones	
c. Lavado			

	Inicio del proceso productivo. Retiro de tierra restante del cultivo de las ocas con agua potable y cepillo de fibra vegetal	1 Tarja doble de acero inoxidable	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	15 minutos
d.	Pelado			
	Se coloca Peladora industrial para retirar corteza de la oca, posteriormente se procede a su peso	1 Peladora industrial y 1 pesa industrial	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	20 minutos
e.	Corte			
	Mediante una banda la oca pelada ingresa a una nueva máquina, donde será cortada en formato de chips	1 Cortadora industrial	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	40 minutos
f.	Lavado de almidón			
	Mediante una banda con huecos, se procede con el lavado de los chips para eliminar residuos y microorganismos	1 Estación de lavado	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	10 minutos
g.	Secado a base de goteo			
	En la misma banda que se realizó el lavado de fécula, al terminar el tiempo del lavado se deja reposar los chips hasta que se encuentren lo suficientemente secos	1 Banda para secado en goteo	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	15 minutos
h.	Fritura al vacío			
	Se conduce los chips crudos a la freidora al vacío para que sean fritos a una temperatura de 110 °C	1 Freidora al vacío	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	14 minutos
i.	*Goteo			
	Terminado el proceso de fritura, se procede a llevar los chips por la banda que permitirá retirar el exceso de aceite	1 Banda para secado en coteo	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	5 minutos
j.	Condimentado (Picante/Sal)			
	Se procede al traslado del producto a una tolva, donde se agregará la sal y picante el polvo	1 Tolva de condimento	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	3 minutos
k.	Enfriamiento			
	Posteriormente los chips son transportados por una lámina hasta llegar al envasado, durante este transcurso los chips se enfrían	1 Banda transportadora	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	10 minutos
l.	Envasado y etiquetado			
	Los chips llegan a la máquina que se encargará de envasar y etiquetar el producto con el peso y las dimensiones adecuadas	1 Máquina envasadora	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	1 hora
m.	Control de calidad			
	Finalmente, se procede a un control de calidad de cada snack, verificando detalles.	1 Mesa de trabajo	1 Administrador de operaciones	7 minutos
n.	Empaquetado			
	Se empaqueta dentro de las cajas el producto terminado, con las láminas de división cada 100 unidades	1 Mesa de trabajo	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	10 minutos
o.	Almacenamiento			
	Almacenamiento del producto empaquetado, listo para su entrega	Galpón 100 m ²	1 Administrador de operaciones y 1 colaborador de producción	

10. Premisas del proyecto

Premisas	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fuente:
Incremento anual market share		3,80%	4,00%	4,43%	5,03%	5,83%	Política de la Empresa
Venta de unidades inicial	2169						Política de la Empresa
Ventas de contado	0%						Política de la Empresa
Ventas a crédito	100%						Política de la Empresa
Período de cuentas por cobrar	30 días						Política de la Empresa
Compras de contado	10%						Política de la Empresa
Compras a crédito	90%						Política de la Empresa
Periodo de cuentas por pagar	60 días						Política de la Empresa
Inventario de insumos	100%						Política de la Empresa
Precio unitario	\$1,40						Política de la Empresa
Razón deuda capital	1,50						Política de la Empresa
Mercado Objetivo	1.902.778						Estudio de Mercado
Tasa del crédito	8,50%						Banco del Pacífico
Tasa de impuestos a la renta	25,00%						SRI
Tasa participación de los trabajadores	15,0%						Cámara de Comercio de Quito
Ajustes de precios SBU		1,52%	2,92%	2,26%	2,21%	2,16%	Crecimiento Promedio de SBU
Riesgo país en Ecuador	30,04%						Banco Central del Ecuador
IPC Ecuador		-0,39%	-0,93%	-1,46%	-2,00%	-2,54%	Banco Mundial
IPC Alemania		1,15%	1,12%	1,09%	1,06%	1,03%	Banco Mundial
Tasa de crecimiento de la industria en Alemania	2,30%						Diario de Gastronomía
Crecimiento poblacional en Frankfurt - Alemania		1,90%	1,39%	1,37%	1,35%	1,33%	Eurostat
Beta desapalancada industria procesadora de alimentos	0,68						Damodaran
Tasa libre de riesgo	0,34%						Yahoo Finances Bonos del Tesoro a 5 años
Rendimiento de mercado	8,26%						Yahoo Finances S&P 500
Razón circulante industria C10	1,04						Superintendencia de Compañías
Prueba ácida industria C10	0,68						Superintendencia de Compañías
Endeudamiento del activo industria C10	0,31						Superintendencia de Compañías
Endeudamiento del patrimonio industria C10	0,76						Superintendencia de Compañías
Periodo de CxC industria C10	34,92						Superintendencia de Compañías
Periodo de CxP industria C10	76,61						Superintendencia de Compañías
Margen de utilidad industria C10	0,67%						Superintendencia de Compañías
ROA industria C10	0,65%						Superintendencia de Compañías
ROE industria C10	0,65%						Superintendencia de Compañías

