



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
UBICADA EN PEDRO VICENTE MALDONADO DEDICADA A LA
EXPORTACIÓN DE POLLO CRIOLLO ORGÁNICO ENLATADO HACIA
ALEMANIA

AUTOR

Jonathan Fabian Tejada Viteri

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA UBICADA
EN PEDRO VICENTE MALDONADO DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE
POLLO CRIOLLO ORGÁNICO ENLATADO HACIA ALEMANIA

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

Profesor Guía
Andrés Hernández

Autor
Jonathan Fabián Tejada Viteri

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo Plan de Negocios para la creación de una empresa ubicada en Pedro Vicente Maldonado dedicada a la exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jonathan Fabián Tejada Viteri, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Andrés Hernández Altamirano

C.C.: 1712920576

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa ubicada en Pedro Vicente Maldonado dedicada a la exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania, de Jonathan Fabián Tejada Viteri, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Alejandra Katherine Tapia Rosas

C.C.: 1716180094

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”.

Jonathan Fabián Tejada Viteri

C.C.: 1723424881

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme dado salud y vida y haberme dado las fuerzas poder llegar a culminar esta meta cumpliendo este objetivo muy importante para mi vida profesional y personal. Un agradecimiento especial a mis padres por su incesable apoyo cada día de este proceso de aprendizaje y experiencia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a Dios y a mis padres, sin quienes no estaría en este mundo y han sido el pilar fundamental en toda mi vida.
propuestos.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como fin establecer la viabilidad para la creación de una empresa exportadora de pollo criollo enlatado en la ciudad de Quito hacia Alemania. Para cumplir con el mismo, en primera instancia se procedió a realizar un análisis del entorno externo, detectándose como principales oportunidades para el negocio planteado la firma del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, el cual garantiza la entrada de productos ecuatorianos a los países que conforman la UE, así como el pago de un IVA menor al de otros productos. Además, de la aceptación de las normas de etiquetado para la exportación de los mismos. En cuanto al mercado alemán, se identificó que este es muy grande teniendo una población que supera los 80 millones de habitantes, donde los habitantes prefieren los alimentos saludables y amigables con el medio ambiente, ya que consideran que el uso de antibióticos en el caso de la crianza del pollo, pueden causar efectos adversos en la salud. Después, se llevó a cabo el análisis del cliente, donde se estableció como población objetivo en Alemania, a las personas jóvenes de 20 a 35 años, que se preocupan por su alimentación, prefieren los productos orgánicos y consumen pollo más de una vez a la semana, cuyos ingresos son altos y no disponen de tiempo para preparar sus alimentos, requiriendo de platos listos para servir. Posteriormente, en el marketing mix se estableció que el producto a exportar será pollo criollo orgánico enlatado de 180 gramos, a un precio de \$5,50, que será vendido a los supermercados Aldi de la ciudad de Berlín. Finalmente, al evaluar financieramente el proyecto se determinó que es viable y rentable, con un VAN de \$23.893,91 y una TIR del 28,68%. Siendo el plazo en el que se recuperará la inversión de los \$48.155,94 aproximadamente 4 años, 9 meses y 1 día.

ABSTRACT

The purpose of this project is to establish the viability for the creation of a canned Creole chicken export company in the city of Quito to Germany. To comply with it, in the first instance did an analysis of the external environment carried out. Detecting the signing of the Multipart Agreement between Ecuador and the European Union, which guarantees the entry of Ecuadorian products into the countries as the main business opportunities that make up the EU, as well as the payment of a VAT lower than other products. In addition, the acceptance of the labeling rules for their exportation. As for the German market, it was identified that this is very large, having a population that exceeds 80 million inhabitants, where the inhabitants prefer healthy and environmentally friendly foods, since they consider the use of antibiotics in the case of Chicken breeding can cause adverse health effects. Afterwards, the customer analysis was carried out, where young people aged 20 to 35, who care about their diet, prefer organic products and consume chicken more than once a year, were established as the target population in Germany week, whose incomes are high and do not have time to prepare their food, requiring ready-to-serve dishes. Subsequently, in the marketing mix it was established that the product to be exported in 180 grams canned organic Creole chicken, at a price of \$ 5.50, which will be sold to the Aldi supermarkets in the city of Berlin. Finally, when the project evaluated financially, it determined to be viable and profitable, with a NPV of \$ 23,893.91 and an IRR of 28.68%. Being the term in which the investment of \$ 48,155.94 will recover approximately 4 years, 9 months and 1 day.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación	1
1.2	Objetivos del Trabajo	2
1.2.1	Objetivo General	2
1.2.2	Objetivos Específicos	2
2.	ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	PESTEL Ecuador	3
2.1.2	Entorno Externo Alemania.....	6
2.2	Análisis de la Industria.....	8
2.2.1	Amenaza de nuevos competidores	9
2.2.2	Amenaza de productos sustitutos	10
2.2.3	Poder de negociación de los proveedores	10
2.2.4	Poder de negociación de los clientes	11
2.2.5	Rivalidad entre competidores	11
2.2.6	Matriz EFE.....	12
2.2.7	Conclusión Generales	13
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1	Objetivo de la Investigación	14
3.2	Hipótesis de investigación	14
3.3	Investigación Cualitativa	14
3.3.1	Entrevista Expertos	14
3.4	Investigación Cuantitativa	18
3.4.1	Resultados encuesta	18

3.5	Conclusiones generales	19
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio	21
5.	PLAN DE MARKETING	25
5.1	Estrategia general de marketing	25
5.1.1	Mercado Objetivo	25
5.1.2	Estrategia de posicionamiento	26
5.1.3	Propuesta de valor	26
5.2	Mezcla de marketing.....	28
5.2.1	Producto	28
5.2.2	Precio	31
5.2.3	Plaza	33
5.2.4	Promoción	34
6.	PROPUESTA ORGANIZACIONAL	36
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	36
6.1.1	Misión	36
6.1.2	Visión.....	36
6.1.3	Objetivos de la organización	36
6.2	Plan de operaciones	37
6.2.1	Procesos para el funcionamiento de la organización	37
6.2.2	Personal requerido en la operación.....	39
6.2.3	Infraestructura requerida en la operación.....	40
6.2.4	Requerimiento de equipos, maquinaria y vehículos	40
6.3	Estructura Organizacional	41
6.3.1	Diseño Organizacional	41

6.3.2	Estructura Legal de la empresa.....	42
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	44
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	44
7.2	Inversión inicial y estructura de capital	45
7.3	Proyección de estados financieros	46
7.4	Tasa de descuento y criterios de valoración.....	48
7.5	Índices financieros.....	49
7.6	Punto de Equilibrio	50
	CONCLUSIONES.....	51
	REFERENCIAS.....	53
	ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación CIIU	8
Tabla 2. Partida Arancelaria	9
Tabla 3. Matriz EFE	12
Tabla 4. Segmento de mercado	25
Tabla 5. Modelo Canvas	28
Tabla 6. Costos exportación.....	33
Tabla 7. Costo del producto	33
Tabla 8. Gastos de publicidad.....	35
Tabla 9. Personal de la empresa	39
Tabla 10. Activos requeridos.....	40
Tabla 11. Proyección ingresos	44
Tabla 12. Proyección costos	45
Tabla 13. Inversión inicial.....	45
Tabla 14. Estructura de capital.....	46
Tabla 15. Estado de Resultados	46
Tabla 16. Estado Situación Financiera.....	47
Tabla 17. Estado del Flujo de Caja del Proyecto	47
Tabla 18. Estado del Flujo de Caja del Inversionista	47
Tabla 19. Tasa de descuento.....	48
Tabla 20. Criterios de Valoración	48
Tabla 21. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	48
Tabla 22. Índices financieros.....	49
Tabla 23. Punto de equilibrio.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis de sensibilidad del precio.....	20
Figura 2. Logotipo	29
Figura 3. Empaque producto	31
Figura 4. Canal de distribución.....	34
Figura 5. Proceso de operaciones.....	37
Figura 6. Mapa de procesos.....	38
Figura 7. Cadena de Valor	38
Figura 8. Distribución del local arrendado	40
Figura 9. Organigrama de la empresa.....	41

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Ecuador es un país agropecuario por excelencia (Santander, 2019) debido a diversos factores favorables tal y como es el contar con un clima regular durante todo el año, en el caso del Cantón Pedro Vicente Maldonado cuenta con una temperatura idónea para la crianza del pollo criollo, entre 16° y 25° grados centígrados (Pichincha, 2002).

La producción avícola es una de los mercados más desarrollados en el sector agropecuario a nivel nacional debido al alto consumo de pollo en Ecuador, además de que la tendencia por el consumo de carne blanca a crecido por sus propiedades nutricionales (Tapia, 2017) sin embargo a nivel internacional Ecuador ha perdido competitividad en la venta de carne aviar, que ha dado como resultado una producción nula para los mercados internacionales debido al alto costo de producción frente a otros países más competitivos como Perú y Colombia (Maldonado, 2018); en la actualidad se ha observado que el mercado exige un producto más saludable y natural, creando una oportunidad de mercado a través de la producción de pollo de campo enlatado generando un producto natural alimentado con productos orgánico, además de que el pollo de campo no necesita de antibióticos que perjudican su carne, debido a su resistencia a exteriores, aportando a un consumo de carne saludable con beneficio reales para sus consumidores y aportando un valor agregado a la producción de pollos, este será desarrollado en el cantón de Pedro Vicente Maldonado y será enviado al mercado de Alemania por ser uno de los principales destinos en consumo de pollo enlatado

1.2 Objetivos del Trabajo

1.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad de crear una compañía exportadora de pollo criollo enlatado en Pedro Vicente Maldonado hacia Alemania.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores correspondientes al Macro entorno y factores de la industria que son relevantes en este proyecto mediante PEST y Porter.
- Identificar los gustos y preferencias del cliente potencial del proyecto a través de un estudio de mercado con investigación cualitativa y cuantitativa.
- Establecer estrategias de marketing que permitan posicionar al producto en el mercado y conseguir los ingresos esperados.
- Determinar una adecuada estructura empresarial que contribuya al óptimo desempeño operativo de la organización a través del desarrollo de la planificación estratégica y de los respectivos procesos.
- Conocer la viabilidad del proyecto a través del cálculo y desarrollo de los respectivos estados y razones financieras.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 PESTEL Ecuador

2.1.1.1. Entorno Político

Ambiente Político: Después del paquete de medidas anunciadas a inicios del mes de octubre de 2019, el Ecuador atravesó un paro de una semana en varias ciudades del país, como rechazo a las mismas, razón por las que el nivel de confianza en el gobierno de Moreno ha sufrido una caída, registrándose actualmente en el 12% (CEDATOS, 2019). Además, de crearse un ambiente de incertidumbre en el país, provocando un incremento en el riesgo país (El Comercio, 2019).

Acuerdo entre Ecuador y la Unión Europea: En enero del 2017 entró en vigencia un acuerdo comercial entre el país y la Unión Europea, cuyo objetivo es el mayor flujo de transacciones comerciales entre ambas partes. Además, se define la reglamentación técnica que deben cumplir los productos para comercializarse en la UE (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2017)

2.1.1.2. Entorno Legal

Norma INEN: En el Ecuador, los productos enlatados deben cumplir con los aspectos técnicos definidos en la NTE INEN 1334-1, donde se detallan cada una de las condiciones para obtener este sello de garantía INEN.

Requisitos para la exportación: Una empresa que desee exportar su producto o productos a cualquier país del mundo, deben obtener su Registro de Exportar en el portal ECUAPASS. Para exportar se requiere la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), y la factura comercial original electrónica, autorizaciones previas y certificados de origen. Luego la SENA E le asigna el canal de aforo, que puede ser automático, documental o físico intrusivo (SENAE, 2019).

2.1.1.3. Entorno Económico

Riesgo país: Según The Freedom House Index (2018), el Ecuador tiene una calificación de riesgo de 57/100, debido al alto riesgo político causado por los

escándalos de corrupción, restricciones a las empresas y acciones en contra de la libertad de expresión. Generando un clima de inversión basado en la incertidumbre y la desconfianza a nivel internacional.

Crecimiento de la economía: Según la Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador, la proyección de crecimiento del PIB nacional será de menos del 2% en los próximos 5 años, siendo uno de los más bajos después de Venezuela y Argentina (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019).

Crecimiento de la industria: Según el BCE (2019), durante el segundo trimestre del 2019, la industria del comercio al por mayor y menor disminuyó su actividad económica en 1,2%, ya que la estructura de esta industria es el resultado de la suma de los márgenes comerciales.

Exportaciones: Según información del Banco Central del Ecuador (2019), las ventas al exterior en el año 2019 se incrementaron en \$13.047 millones, es decir, en 3,1% con respecto al 2018. Siendo las exportaciones de enero a septiembre del 2019 de los otros productos no tradicionales industrializados de \$561.582, presentando un crecimiento del 30% en relación al mismo periodo del 2018.

Política monetaria: Ecuador es un país dolarizado desde el año 2000, razón por la que no tiene la capacidad de depreciar la moneda, razón por la que pierde competitividad frente a Perú y Colombia, quienes usan la devaluación de su moneda para ganar participación en el mercado.

2.1.1.4. Entorno Sociocultural

Empleo y desempleo: De acuerdo con la ESPAC (2010) en el cantón Pedro Vicente Maldonado, la población se ocupa principalmente en actividades agrícolas, de las cuales el 48% son personas que reciben remuneración permanente, el 10% son ocupados ocasionales y el 42% no reciben remuneración por ser dueños de fincas o familiares. Según el INEC (2010) EL 0.38% de la población labora en industrias manufactureras, es decir 280 personas.

Demografía: De acuerdo con datos del INEC (2010) la población del cantón Pedro Vicente Maldonado asciende a 12.924 habitantes, cuyo crecimiento población con respecto al 2001 fue del 2,26%. Siendo la densidad poblacional

de 21 habitantes por hectárea. El 52% de los pobladores son hombres y el 48% mujeres. El 68% de las personas viven en el área urbana y el 32% en la rural. El 82% se autoidentifican como Mestizos.

Empresas: Según datos del INEC (2013) en el cantón Pedro Vicente Maldonado, el 87% de las empresas existentes son microempresas, el 10% pequeñas empresas, el 1,24% medianas empresas "A", el 0,93% medianas empresas "B" y el 0,80% grandes empresas. En el caso de las exportaciones de la industria manufacturera, en 2013 las medianas empresas "B" exportaron más de \$3.7 millones (GAD Provincial de Pichincha, 2015).

2.1.1.5. *Entorno Tecnológico*

Tecnologías de la Información y la Comunicación: Según Hootsuite (2019) el 87% de ecuatorianos cuenta con un teléfono inteligente, el 79% emplea internet, el 71% utiliza con frecuencia las redes sociales y el 65% las usa en su teléfono móvil. En cuanto al comercio en línea (*e-commerce*), el 51% dispone de una cuenta en la banca móvil, el 2,9% usa la billetera móvil y el 9,7% realiza compras en línea. Además, según el INEC (2018), el 40,4% de los ecuatorianos de entre 15 a 70 años se conectan a internet y lo utilizan como herramienta para la decisión de compra, teniendo los medios de comunicación digital la posibilidad de destruir o crear una marca en el mercado actual.

Maquinaria y equipo tecnológico: A causa del acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, las empresas ecuatorianas pueden acceder a tecnología de punto en maquinaria y vehículos pesados los cuales pueden ser importados sin el pago de aranceles (Vistazo, 2017).

2.1.1.6. *Entorno Ecológico*

Normativa: De acuerdo con la Manifestado en la Constitución de la República del Ecuador, y en el Plan de Desarrollo Toda una Vida, en el país todas las actividades productivas deben realizarse en armonía con la naturaleza, es decir, una relación de derechos entre la sociedad, Estado, mercado y la naturaleza. Por tanto, las instituciones del Estado tienen el deber de establecer mecanismos

efectivos para evitar la contaminación del medio ambiente y para el manejo sustentable de los recursos naturales (Asamblea Nacional, 2008).

2.1.2 Entorno Externo Alemania

2.1.2.1. Entorno Político

Ambiente Político: Alemania es una República Parlamentaria Federal, es decir, funciona en base al autogobierno, disponiendo de una constitución, funciona legislativa y ejecutiva propia. Además, es una de las naciones más importantes a nivel mundial y Europa, por su estabilidad y peso político (Embajada de Alemania, 2019).

Acuerdos Comerciales: Ecuador se integró al acuerdo comercial junto con Colombia y Perú hacia la UE lo que incentiva a un comercio libre entre los países involucrados por medio de la liberación arancelaria de varios productos (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017). Además, se fomenta el comercio e inversión entre ambas partes, de modo que el Ecuador puede acceder a mercados más grandes, a través del aumento del volumen del comercio y la disminución de las barreras existentes. Por tanto, las MIPYMES ecuatorianas pueden incrementar su oferta de exportación siempre que cumplan con los estándares de calidad internacional requeridos. Adicionalmente, se cuenta con un marco jurídico estable, razón por la que los inversionistas pueden elaborar planes a largo plazo en el sector elegido (Andrade & Meza, 2017).

2.1.2.2. Entorno Legal

Aranceles: El producto a exportarse hacia Alemania, grava un arancel del 10,90%. Además, se debe pagar un derecho de 2765 EUR por cada 1000 kg. Además, a nivel local el producto grava IVA del 7% (Trade Helpdesk, 2020).

No arancelarios: El reglamento 1881/2006 de la comisión del acuerdo multipartes, establece un máximo contenido de residuos presentes en los alimentos, cuyo fin es proteger la salud de los consumidores. Por tanto, los productos de carne de pollo deberán reducir hasta en un 45% el consumo de antibióticos debido a que se ha comprobado la dosis de arsénico que pueden provocar cáncer, es una ventaja por el hecho de que el pollo de campo no

contiene estos activos si no que se lo criará de manera tradicional (ASAV, 2018).

2.1.2.3. *Entorno Económico*

PIB: Alemania es un país muy fuerte en el sector industrial y de servicios, sin embargo, el sector agrícola es muy limitado con solo una representación de 0.6% del PIB y emplea el 1% de la población, en el lado de producción de carne su producto más fuerte es el porcino (Santander, 2019).

Industria de alimentos y bebidas: Este sector es el tercer fragmento más grande de la industria de la manufactura, la cual se compone de más de 5.800 PYMES que generan alrededor de 560.000 plazas de empleo. (Santander, 2018)

Situación de la balanza comercial: Alemania es el tercer país importador y exportador más importante del mundo y es el exportador más importante de vehículos en el mundo, se observa un superávit considerable de 267.000 millones de dólares alcanzando en 2017 el superávit más alto del mundo por encima de china, esto aporta a una ventaja a la hora de exportar productos de consumo masivo como en el caso del pollo enlatado (Santander , 2019).

Nivel de Inflación: El nivel de inflación alemán se encuentra estable, entre el (1 – 2%) cerrando el año 2018 con una inflación promedio del 1.73% Además, se prevé que hasta el 2020 no se registran cambios fuertes, esto aporta a que los precios para el consumidor no se verán encarecido y genera un comercio estable en los próximos años (Inflation, 2019).

2.1.2.4. *Entorno Sociocultural*

Patrones de consumo: Los consumidores alemanes tienen una tendencia de consumo que favorezca al medio ambiente. Para ellos, los factores de calidad y precio son determinantes a la hora de escoger un producto (Santander , 2019). La población en Alemania busca productos saludables, es por ello que es un cliente muy exigente y por medio de internet adquiere información sobre el producto a consumir. Además, las agencias gubernamentales involucradas en sanidad son muy exigentes a la hora de permitir la entrada de un producto (Santander , 2019).

Demografía: En 2018 la población total de Alemania fue de 83 millones de

habitantes, registrando un crecimiento en comparación al año 2017. Hamburgo con 3 millones de habitantes, es la segunda ciudad más grande en Alemania, abarcando algunos de los puertos marítimos más grandes en la UE (Santander, 2019).

Ingresos: El ingreso promedio de los hogares alemanes es de 3.400 euros, de los cuales 2.517 euros se gastan en el consumo de bienes y servicios privados (Statista, 2017).

2.1.2.5. Entorno Ambiental

Problemas Medio Ambientales: El consumidor alemán se preocupa por como los productos de consumo pueden afectar al medio ambiente, siendo pioneros en muchos campos que favorezcan a un sistema saludable para el medio ambiente.

2.1.2.6. Entorno Tecnológico

Redes sociales: En Alemania, Facebook es la red social más utilizada, siendo ocupada por el 33,6% de la población (Anuga Food Tec, 2019).

Tecnología: En Alemania anualmente se lleva a cabo la feria de tecnología alimentaria *Anuga FoodTec*, donde se encuentran las nuevas tecnologías e innovaciones relacionadas con la producción (Anuga Food Tec, 2019). Además, Alemania cuenta con el Instituto Alemán de Tecnología de los Alimentos, que se dedica al desarrollo de productos y procesos y en métodos de análisis. (Deutschland.de, 2018).

2.2 Análisis de la Industria

Tabla 1. Clasificación CIIU

Sección	G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
División	G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
Grupo	G463	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
Clase	G4630	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
Subclase	G4630.99	Venta al por mayor de otros productos comestibles (enlatados y conservas).

Adaptado de: (INEC, 2012)

Tabla 2. Partida Arancelaria

Capítulo	16	Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos
Partida	16.02	Las demás preparaciones y conservas de carne, despojos o sangre
Subpartida	16.02.39 85 90	Las demás

Tomado de: (Trade Helpdesk, 2020)

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada: Para la exportación de este tipo de productos hacia Alemania, se deben cumplir con varios controles, siendo estos el Control de contaminantes en alimentos; el Control de residuos de medicamentos veterinarios en animales y alimentos de origen animal; el Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos; el Control sanitario de productos de origen animal destinados al consumo humano; el Control sanitario de productos de origen animal no destinados al consumo humano; la Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos; el Etiquetado de alimentos y el requisito Voluntario-Productos de producción ecológica (Trade Helpdesk, 2020).

Requisitos de capital: Para ingresar al mercado alemán se deben considerar los costos tanto de la elaboración o compra del producto a exportarse, así como los valores relacionados con el envío del mismo, como el flete internacional, el seguro, tramites de aduana, el transporte interno, entre otros, los cuales no pueden cubiertos por todos los inversionistas.

Acceso a la distribución: El acceso a los supermercados no es sencillo, debido a que existen varios proveedores que quieren colocar sus productos en las perchas de estos establecimientos, especialmente en aquellos establecimientos “de descuento” como Lidl o Aldi, siendo las negociaciones entre las partes difíciles (Santander trade, 2020).

Por los factores antes mencionados, se considera que la amenaza de nuevos competidores es **Baja**, debido a que son múltiples los requisitos que se deben cumplir para ingresar al mercado alemán.

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Tendencia de consumo de sustitutos: Considerando las preferencias de consumo alemán los sustitutos de la carne de pollo son la carne porcina, bobina, pescado, sobre todo aquellos que han tenido una crianza orgánica, saludable y ecológica. Además, que se debe considerar que la carne porcina es la más consumida en Alemania (Agrimundo, 2018),

Diferenciación entre productos: Los consumidores alemanes buscan productos amigables con el medio ambiente y que no usen transgénicos, debido a que se considera que estos podrían causar cáncer (Agrimundo, 2018).

Costos de cambio de comprador: En Alemania, el costo de los productos sustitutos como la carne de cerdo y res es muy bajo, siendo el costo de un kilo menor a los cuatro euros, debido a que este se considera un alimento de primera necesidad, siendo el IVA del mismo reducido (7%) (Kinkartz, 2019).

Por los factores antes expuestos se considera que la amenaza de productos sustitutos es **Alta**, debido a que la carne de cerdo y res es más barata en Alemania y preferida por los consumidores.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Grado de concentración del proveedor: Según datos de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2017) entre las empresas dedicadas a la producción de pollos enlatados se encuentran PRONACA, AVITALSA y AVICEA. Siendo organizaciones con larga trayectoria a nivel nacional. Al ser pocas empresas las que pueden proveer del producto a exportar, su poder de negociación es alto, ya que, si bien en el mercado existen varios productores de pollos orgánicos, estos los venden únicamente en pie.

Diferencia de calidad: Si bien existen empresas grandes que abarcan la mayor parte del mercado, estas tienen una producción mucho más industrializada, de modo que no cumplen con la condición de pollo orgánico del producto que busca ser exportado, razón por la que la compra se realiza una empresa mediana, la cual se encuentra facultada para entregar el producto requerido.

Costo/Precio de venta: Las empresas brindan un precio menor al del consumidor final, el cual puede ser negociado, según la cantidad de producto solicitado.

Por lo antes expuesto, se considera **Alto** al poder de negociación de los proveedores, considerando que son pocos los existentes, y que cumplen con los requerimientos solicitados.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Volumen del mercado: Alemania cuenta con una población de más de 82 millones de habitantes, siendo el mercado más importante de Europa (Santander trade, 2020).

Frecuencia de compra: Aunque el pollo no es el favorito de los alemanes, de 2017 a 2018 el consumo de pollo ha crecido un 16% (Agrimundo, 2018).

Existencia de sustitutos: En Alemania, la carne de cerdo y de res es la más consumida. Además, esta es muy barata (Kinkartz, 2019).

Condiciones del cliente: Al ser el mercado alemán muy competitivo y segmentado, con una saturación de oferta en los diferentes sectores y productos, los consumidores son muy exigentes en cuando a la calidad de los bienes ofrecidos (Santander trade, 2020). Además, prefieren consumir carnes de animales que no han sido maltratados para obtener una mayor productividad (Kinkartz, 2019).

Con base a la información presentada anteriormente, se considera que el poder de negociación de los clientes es **Medio**, debido a que los consumidores valoran un alimento orgánico, siendo el que busca ofertarse.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

Número de competidores: Según el portal web de la SUPERCIAS, existen 14 empresas a nivel nacional que pertenecen a la clasificación CIIU G4630.99, de las cuales el 50% se encuentran ubicadas en la provincia de Pichincha, las cuales se dedican a la exportación de diferentes productos enlatados, entre ellos

el pollo. Además, el mercado alemán cuenta un gran número de compañías que proveen de pollo en lata, los cuales provienen principalmente de Polonia (Avicola, 2016).

Tasa de crecimiento de la industria: La tasa de crecimiento del sector de los alimentos en Alemania fue del 2,3% en el 2017 con respecto al 2016, siendo Alemania el importador más grande de productos alimenticios en todo el mundo (International team consulting, 2017).

Diversidad de los competidores: el mercado alemán es muy abierto a nuevas influencias culturales y tendencias gastronómicas, siendo un oferente de grandes oportunidades comerciales. (International team consulting, 2017)

Por los factores antes expuesto, se considera que la rivalidad entre competidores es **Alta**, debido a que existe un alto número de competidores, se presenta una alta tasa de crecimiento de la industria, así como se caracteriza por ser un mercado abierto.

En el Anexo 1, se presenta el resumen de las cinco fuerzas de Porter, basado en la información recopilada sobre la industria, la cual evidencia la existencia de una oportunidad para el producto ofertado, dadas sus características de crianza orgánica del pollo, y el incremento del consumo de este tipo de carne por los alemanes.

2.2.6 Matriz EFE

Tabla 3. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calif.	V. Ponderado
Acuerdo multipartes entre Ecuador y la UE, define un marco jurídico estable para el comercio internacional	0,11	4	0,44
Aumento de las exportaciones de productos industrializados no tradicionales	0,1	4	0,4
La mayoría de la población en Pedro Vicente Maldonado trabaja en labores agrícolas y la industria manufacturera	0,05	3	0,15
Las empresas ecuatorianas pueden acceder a tecnología de punta desde Alemania, de bajo costos y sin pago de aranceles	0,05	3	0,15
Alemania goza de estabilidad política y económica, y la industria de alimentos se encuentra en crecimiento	0,05	3	0,15
Los alemanes buscan alimentos saludables y amigables con el medio ambiente	0,11	4	0,44
El nivel de ingresos de los alemanes es alto	0,11	4	0,44
Amenazas	Peso	Calif.	V. Ponderado
Inestabilidad política y económica en el Ecuador	0,05	2	0,1
Perú y Colombia cuentan con política monetaria y Ecuador no	0,06	1	0,06

Los productos de pollo para ingresar a Alemania deben cumplir con varios controles, pagar aranceles y un valor adicional	0,07	1	0,07
Existen pocas empresas ecuatorianas dedicadas a la producción de pollo enlatado	0,08	1	0,08
Existen muchas empresas que ofertan pollo enlatado al mercado alemán	0,08	1	0,08
Los alemanes prefieren la carne porcina	0,08	1	0,08
Total	1		2,64

En base a los resultados obtenidos, con una calificación de 2.64, la cual supera al promedio (2.5) se puede indicar que son mayores las oportunidades ante las amenazas existentes.

2.2.7 Conclusión Generales

- Una de las principales ventajas existentes para el presente proyecto es la firma del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, el cual garantiza la entrada de productos ecuatorianos, el cual garantiza un marco jurídico estable para la exportación del producto, así como un pago de IVA menor al de otros productos y normas técnicas definidas, y algunas de ellas nacionales validadas en el mercado europeo.
- Alemania es un país que garantiza el libre comercio, goza de estabilidad política y económica. Tiene una población que supera los 80 millones de habitantes, los cuales tienen como tendencia de consumo los alimentos saludables y amigables con el medio ambiente, ya que consideran que el uso de antibióticos en el caso de la crianza del pollo, pueden causar efectos adversos en la salud humana. Además, que evitan consumir productos que vayan en contra del bienestar animal.

En el Ecuador son pocas las empresas que se dedican a la elaboración de pollo enlatado, existiendo gran oferta de pollo, pero en pie. Razón por la que el poder de negociación de las mismas será alto. De igual manera sucede con el consumidor alemán, cuyo poder de negociación es alto, considerando que tiene una amplia oferta de pollo enlatado proveniente de varios países, pero en especial de Polonia. A esto se le suma que la carne de pollo no es su preferida, sino la porcina, siendo esta el principal sustituto al producto a ofertarse, y su precio es muy bajo.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Objetivo de la Investigación

El objetivo general de la presente investigación de mercado es conocer las características que debe tener el producto pollo enlatado para que sea adquirido por los consumidores alemanes. En tanto que los objetivos específicos son los siguientes:

- Definir el perfil del consumidor del producto pollo enlatado.
- Definir los atributos que buscan los clientes en un pollo enlatado.
- Identificar el precio óptimo para el pollo enlatado de acuerdo con la disposición a pagar de los consumidores.
- Determinar los puntos de venta donde los clientes buscarían el producto.
- Seleccionar los medios de comunicación adecuados para la publicidad del producto
- Identificar las promociones atractivas para los consumidores respecto al producto.

3.2 Hipótesis de investigación

- H1: El 50% del segmento de mercado definido se encuentra interesado en adquirir el producto ofertado.
- H0: Menos del 50% del segmento de mercado definido se encuentra interesado en adquirir el producto ofertado.

3.3 Investigación Cualitativa

3.3.1 Entrevista Expertos

Entrevista: Veterinario Daniel Acevedo, especialista en nutrición y Propietario de hacienda

Producción de pollos: En el mercado ecuatoriano se producen anualmente entre 17 a 20 millones de pollos mensuales destinado al consumo local, ya que los pollos no se exportan debido a la economía dolarizada del país, que los hace

menos competitivos frente a países vecino como Colombia y Perú, ya que tienen la posibilidad de devaluar sus monedas. Los pollos criados en Ecuador tienen peso promedio de 2,6-2,7 kg, de los cuales el 50% de la producción nacional se comercializa vivo y el otro 50% procesado.

Productos: De acuerdo a las tendencias mundiales de consumo, los productos orgánicos pasarán a ser norma y no tendencia como lo es actualmente. Sin embargo, el concepto de orgánico abarca muchos retos a la hora de criar pollos, debido a la pérdida de eficiencia, por ejemplo, se puede decir que de una producción promedio de 35 Kg por metro cuadrado, en animales orgánicos solo se producen 12Kg.

Competencia: En la industria aviar se encuentran 5 empresas con mayor relevancia en el país, la principal productora de pollo es Pronaca con una producción de 7 millones de pollos mensuales, de ahí le siguen Vítalas, grupo Oro, Liras y avícola San Isidro (KFC), las cuales tienen el control total de la cadena de valor y la ventaja de economías de escala. También existen empresas medianas y empresas pequeñas, que abarcan el 35% del mercado. Por tanto, para poder competir en el mercado nacional hay tres variables importantes: volumen de producción, tecnología y administración. Razón por la que un productor mediano o pequeño debe crear asociaciones con empresas grandes que cuenten con canales de distribución definidos.

Estrategias de Marketing y servicio al cliente: Es necesario conocer el mercado alemán, para ello existe la feria llamada Erotice, donde se puede identificar la oferta actual, así como acudiendo a los supermercados para observar los nuevos productos que se están creando, a fin de brindar valor agregado a los consumidores.

Entrevista Guido Morales, Gerente de Supervisión General de la mepresa “Pollo Stav”

Industria aviar en el Ecuador: En el país, la industria aviar está en crecimiento, debido a que la demanda de este tipo de carne se ha ido incrementado, siendo la más consumida en el país. Además, de ser empleada ampliamente en la industria alimentaria, la cual también es de gran atractivo, ya que, a diferencia

de otras, las personas no dejan de adquirir los productos ofertados, aunque los precios se incrementen; y, por otro lado, que la demanda no se ha llegado a satisfacer, existiendo espacio para nuevos participantes.

Competencia: la oferta de pollo en el país es alta, pero existen oportunidades de crecimiento, esto a través de la identificación de las necesidades del cliente, entregándole un plus a la materia prima, que es el pollo en pie. Además, de ser más creativos para atraer a los consumidores, como en el caso del pollo en lata, que es algo nuevo, y para exportar es una buena idea, ya que se está creando valor agregado, siendo importante que al momento de promocionarlo se destaquen todos los beneficios para los consumidores.

Producto: el pollo orgánico es el más sano, pudiendo garantizar a los consumidores que tiene una buena alimentación y se da un crecimiento normal del ave, y no acelerado como en el caso del pollo industrializado. Por ello, su carne va a ser beneficiosa para la salud de las personas.

Inversión: En el caso del emprendedor, se tienen costos fijos y variables, como el local, siendo la inversión inicial para un negocio mediano de aproximadamente \$50.000,00 así como disponer de recursos adicionales para poder sobrevivir a las variaciones del mercado.

Entrevista Cliente: Patricia Holzer

Oferta de la industria aviar en Alemania: el consumo de pollo orgánico en Alemania es reducido, debido a que su precio es alto en comparación a los industrializados o de engorde; y, por otro lado, los supermercados, como Kaufland y Rewe, los más grandes en toda Alemania, no dan prioridad a productos orgánicos, ya que tienden a colocarlos en la parte inferior de las perchas.

Producto: El pollo industrializado que se oferta en Alemania no tiene buen sabor ni calidad, ya que son alimentados con harina de pescado, ya que es un insumo barato, siendo este el sabor de la carne del animal. Además, al momento de freír el pollo, este se reduce en su tamaño, aunque cuando están exhibidos en las vitrinas se los ve grandes.

Demanda del producto: los consumidores alemanes siempre se mantienen informados sobre los productos que consumen, buscan y eligen aquellos de buena calidad, precio y que no afecte su salud. Tienen preferencia por los alimentos frescos y saludables, por ello productos como los de KFC y cadenas similares, no son tan aceptados por sus procesos productivos, así como exceso en el uso de azúcar, sal y grasa, sobre todo en la población adulta y adultos mayores. En tanto que, para los jóvenes y jóvenes adultos, si adquieren este tipo de alimentos, así como los listos para consumir, entre ellos los enlatados. La frecuencia de consumo de carne de pollo en Alemania es baja, debido a que, por un lado, la oferta existente es de mala calidad y sabor y tiene un precio alto; y por otro, los alemanes prefieren la carne porcina, que es mucho más barata, así como la de jabalí, conejo, venado; las cuales son más “contundentes” y combinan mejor con los fideos, que es la guarnición preferida por los alemanes.

Propuesta: la idea de pollo orgánico es atractiva, pero el hecho que sea enlatado lo desvía, debido a que eso implica el uso de algún tipo de conservante. Razón por la que se debe enfocar los beneficios del producto desde otra perspectiva, como el tipo de alimentación, los insumos empleados, la crianza, el no maltrato animal, entre otros, esto debido a que son factores que aprecian los consumidores alemanes. Con respecto al precio, esta podría ser de €2.60. La forma más fácil de darlo a conocer en el mercado es por las redes sociales, ya que su costo es mucho más bajo y de mayor impacto que la televisión.

Entrevista Cliente: Jan Holar

La industria aviar en Alemania: En el mercado se puede encontrar tanto pollo biorgánico como industrial, que se destina tanto al mercado interno como para la exportación, en especial al mercado africano ya que su precio es competitivo. Con respecto a las empresas que producen pollos esta Wiesemhur, que oferta gran variedad de carnes entre ellas la de pollo industrializado. Así también, existe un micro mercado de personas que se dedican a la venta de pollo de campo.

Demanda del producto: en el mercado actual existe un nicho de mercado que compra el pollo orgánico por su sabor y calidad, aunque lo hacen en pequeños negocios o ferias, porque el pollo industrializado es el que se comercializa

principalmente en supermercados, restaurantes, hoteles, ya que su precio es más bajo, debido a la cantidad de producción.

Propuesta: Para dar a conocer el producto en el mercado alemán, se debe exhibirlo en las ferias que se realizan en el verano, donde varias empresas participan para mostrar su producto y que este sea reconocido.

3.4 Investigación Cuantitativa

3.4.1 Resultados encuesta

Se aplicó una encuesta a una muestra de 10 consumidores alemanes, de 20 años en adelante, obteniéndose los siguientes resultados:

- El 70% de los consumidores no han consumido pollo enlatado
- El 70% de los consumidores preferirían el pollo enlatado porque es fácil de preparar y el 30% por su sabor y conservación.
- El 50% de los consumidores consideran que el atributo más importante del pollo es que sea saludable
- El 100% de los consumidores compraría pollo orgánico por un precio mayor al del pollo tradicional
- El 60% consumen pollo más de una vez por semana y el 40% solo la comen una vez.
- El 50% de los consumidores están muy interesados en el producto pollo orgánico enlatado.
- El 60% prefieren este producto por ser orgánico
- El 100% de los consumidores lo valorarían por su sabor
- El 77.8% prefieren adquirir el producto en el supermercado y el 22.2% en tiendas de venta de productos orgánicos.
- El 77.8% de los consumidores seleccionaron como su principal promoción la entrega de muestras del mismo y el 22.2% optan por los descuentos.
- El 66.6% de los clientes requieren obtener información por las redes sociales y el 33.4% por otros medios, como el correo electrónico y los afiches.

- El 44.4% de los consumidores se preocupan por lo que comen y el 55.6% no presta mayor atención.

Con base en la información obtenida al realizarse el análisis correlacional (Ver Anexos), se procedieron a realizar cuatro tablas de contingencia (Ver Anexos) entre las variables que mostraron mayor relación, siendo los resultados obtenidos los siguientes:

- Del 22% de personas que indicaron estar muy preocupadas de los alimentos que consumen, el 100% tienen una preferencia total por los productos orgánicos.
- Del 10% de personas que indicaron tener una preferencia total por los alimentos orgánicos, el 50% indicaron que \$7,00 es un precio muy alto por un pollo orgánico enlatado, y por tanto no lo comprarían.
- Del 22% de personas que indicaron estar muy preocupadas de los alimentos que consumen, el 50% respectivamente, indicaron que \$7,00 y \$8,00 es un precio muy alto por un pollo orgánico enlatado, y, por tanto, no lo comprarían.
- De las personas que consumen pollo 3 veces a la semana, el 100% de ellas les parece atractivo del pollo orgánico enlatado que este ya venga preparado. En tanto que el 66% de las que lo consumen una vez a la semana, su mayor atractivo es que sea orgánico.

3.5 Conclusiones generales

Con base en los resultados obtenidos del estudio de mercado, se concluye lo siguiente, en respuesta a los objetivos planteados:

- El perfil del consumidor de pollo enlatado son personas jóvenes de 20 a 35 años, que se preocupan por su alimentación, prefieren los productos orgánicos y consumen pollo más de una vez a la semana.
- Los atributos que buscan los consumidores en un pollo enlatado es que este tenga buen sabor, siendo atractivo para los clientes que el pollo sea orgánico y se pueda conservar.

- Haciendo uno de los resultados de la encuesta y del análisis de sensibilidad de precios Van Westendorp, el precio óptimo del producto pollo orgánico en lata es de \$6,00; el precio máximo marginal es de \$6,25 y precio mínimo marginal es de \$5,50.

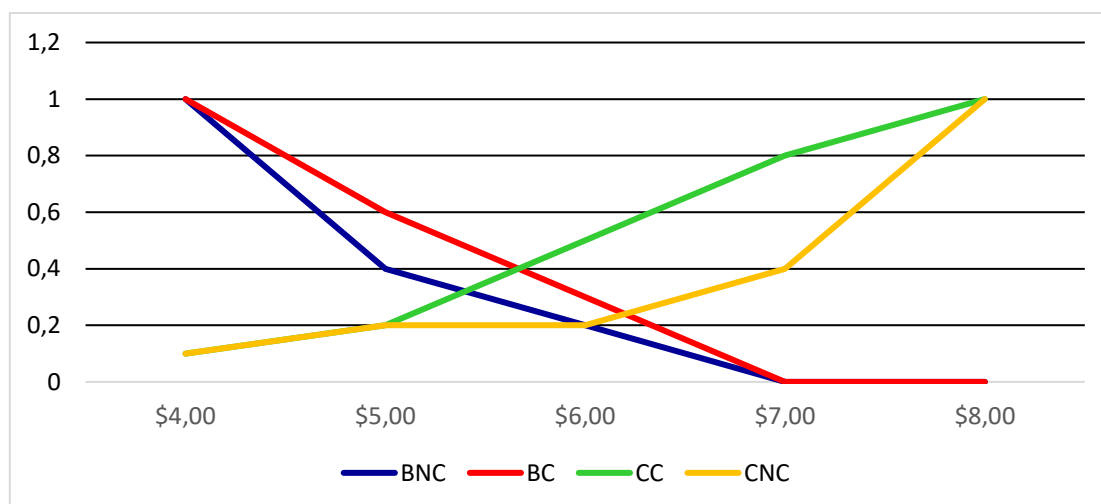


Figura 1. Análisis de sensibilidad del precio

- En su mayoría los consumidores preferirían encontrar el producto en los supermercados, pero también en tiendas que comercialicen productos orgánicos.
- Los medios de comunicación a través de los cuales se debería realizar la promoción del producto son las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram, ya que tienen un costo muy bajo, se puede definir el segmento y los usuarios pueden compartir la información con otros.
- Los consumidores requieren como promociones la entrega de muestras del producto y descuentos en el mismo.
- Con respecto a la hipótesis planteada, esta se acepta, ya que, según los resultados de la encuesta, el 50% de los clientes están interesados en el pollo orgánico en lata.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Luego de la revisión y análisis del entorno externo y la industria se lograron establecer las siguientes ventajas y oportunidades para poder afianzar la viabilidad de este estudio:

Inicialmente se debe indicar que el acuerdo firmado con la Unión Europea abre un nuevo abanico de posibilidades para los empresarios nacionales creando nuevos espacios para que puedan colocar sus productos en mercados europeos, siempre que cumplan con los requisitos técnicos para el ingreso de los mismos en este gran mercado.

Por otro lado, se debe indicar que, las exportaciones de otros productos no tradicionales industrializados nacionales han crecido del 30% en relación al año 2018, situación que permite abrigar una esperanza de conseguir buenos negocios para este proyecto. Así también, el desarrollo de la tecnología a nivel mundial permite eliminar barreras de distancia y colabora para que las comunicaciones de diferentes latitudes del mundo sean inmediatas y principalmente en tiempo real; además permite que la tecnología industrial mejore totalmente y de esta manera ayuda a optimizar los recursos y la rentabilidad de las empresas.

Luego de analizar el entorno externo de Alemania, país al cuál se pretende exportar el producto de este estudio, se observaron factores importantes que afirman la existencia de una clara oportunidad de negocio para la exportación de pollo criollo enlatado. Dentro de estos factores se debe mencionar que, existen normativas, como las de etiquetado, que son validadas en este país europeo. Además, la carne paga un IVA del 7%, mientras el normal es del 19%. Adicionalmente, el consumo de carne de pollo ha crecido en los últimos años, y los consumidores valoran productos de origen orgánico y donde los animales no han sido torturados.

Por otro lado, se debe indicar que Alemania es el país con el mayor superávit a nivel mundial (2017), incluso por encima de China; dicho de otra manera, esta nación mantiene una estabilidad económica que permite a su población tener una buena calidad de vida y alto ingreso per cápita; por tanto, al escoger a este país como destino de la exportación del producto, objeto de este estudio, garantizará la obtención de permanentes ingresos a la nueva empresa.

Al realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se pudo evidenciar que, Alemania como la misma Unión Europea, mantienen requisitos rigurosos para permitir el ingreso de alimentos a estos países. Dicha situación obliga a las empresas que desean ingresar sus productos a mantener altas normas de calidad y a obtener las certificaciones necesarias que avalen la calidad de los mismos, siendo esto una garantía para las empresas formalmente creadas para que las barreras de entrada sean fuertes y no dañen al mercado con productos de mala calidad.

Continuando con el análisis de Porter, se conoció que, Alemania tiene un alto consumo de carne de cerdo antes incluso que la carne de vaca, dejando a la carne de pollo en un lugar relegado, permitiendo inferir que los productos sustitutos son muy pocos. Dicha situación, se la considera una alta oportunidad debido a que, con una buena estrategia de promoción y distribución, se podrá posicionar de la mejor manera el producto en este mercado altamente atractivo, donde se exalte la crianza orgánica del pollo. Finalmente, en este análisis se pudo conocer que el consumo de carne de pollo creció en un 16% frente al año 2017 (2018), generando una importante expectativa para la nueva empresa al exportar hacia Alemania el pollo criollo enlatado.

De acuerdo a las fuerzas políticas encontramos oportunidades de emprendimiento debido a que el gobierno actual tiene acuerdos centrados al aperturismo lo que ha mejorado sus relaciones con entidades internacionales, esto ha permitido que Ecuador logre acuerdos para la creación de empresas con

enfoque internacional, así como la regulación de los salarios que ayuden a la competitividad de precios, siendo estos beneficios para la creación de la empresa, de igual manera en el entorno político alemán se conoce que se tiene un gobierno estable que fomenta al comercio internacional, y con un marco jurídico de comercio internacional estable.

En el entorno económico se entiende que el Ecuador al estar dolarizado es poco competitivo en el aspecto internacional, ya que no tiene la posibilidad de devaluar su moneda como con sus vecinos y rivales comerciales Colombia y Perú, sin embargo, el país se mantiene estable con respecto a su inflación, esto genera una mejor planificación con los proveedores y el endeudamiento del emprendimiento, además que el país germano cuenta con una de las mejores economías globales con una inflación estable, debido a que su capacidad tecnológica permite la entrada de productos importados, ya que no afectan a su balanza comercial, esto fomenta a la entrada de los productos ecuatorianos.

Por otro lado, en el cantón de Pedro Vicente Maldonado se cuenta con mano de obra calificada, con experiencia en el sector aviar y en general, en el agrícola. En tanto que, en Alemania, los consumidores tienen preferencia por los alimentos sanos y orgánicos, siendo esta una oportunidad, considerando que el producto ofrecido es pollo orgánico enlatada con altos estándares de calidad, que cumpla con los requisitos sanitarios establecidos por el país de destino.

De acuerdo a la investigación cualitativa se pudo conocer que los consumidores alemanes están interesados en el consumo de pollo orgánico, ya que para ellos es importante la crianza de los animales, teniendo una imagen negativa de los productos de granja industrializados. Siendo las personas jóvenes, de ingresos medios y altos, que por su acelerado ritmo de vida no disponen de tiempo para cocinar quienes más atraídos se encuentran en el producto.

De igual manera la forma de entrar al mercado puede ser por medio de ferias conocidas como fiestas de verano ya que los consumidores alemanes se

interesan por productos nuevos innovadores. A si mismo los clientes alemanes tienen mucha sensibilidad hacia los precios, es decir que los productos sanos son reconocidos, pero a si mismo buscan buenos precios.

En la investigación cuantitativa se pude determinar que el producto se va a dirigir a personas entre 22 a 45 años que vivan Berlín de la estratificación socio económica A y B debido a que es un producto *premium* de alta calidad, quienes consumen pollo más de una vez por semana, también tienen mayor actividad en las redes sociales.

En base al análisis planteado, se evidencia que hay una oportunidad de negocio para la exportación de pollo orgánico enlatado hacia la ciudad de Berlín-Alemania. El cual será adquirido a un productor del mismo ubicado en Pedro Vicente Maldonado-Ecuador, el cual entregará un bien de alta calidad, que cumpla con las normas de exportación y a un precio competitivo para la empresa. La promoción del producto se hará por medio de las redes sociales y página web, de modo que los consumidores finales puedan conocerlo; y, en el caso de los distribuidores a través del contacto telefónico, correo electrónico y video conferencia.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Para el presente proyecto de plan de negocios se va a manejar la estrategia genérica de diferenciación, debido a que el producto enlatado se distinguirá del resto al ser orgánico y enlatado, permitiendo su posicionamiento en el mercado y atracción del consumidor final, así como de los distribuidores, al permitirles incrementar su oferta de alimentos saludables.

5.1.1 Mercado Objetivo

La definición del mercado objetivo del pollo criollo enlatado para exportarlo hacia Alemania, se realiza empleando la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica, detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 4. Segmento de mercado

Segmentación	Población
Geográfica	
Población de Alemania	83´019.213 hab
Población de Berlín	3´404.000 hab
Demográfica	
De 22 a 45 años (28%)	953.120 hab
Socio Económica	
Estrato económico A y B (45%)	428.904 hab
Psicográfica	
Superaron educación media superior (87%)	373.147 hab
Cuiden de su salud (69%)	257.471 hab
Conductual	
Que consumen productos orgánicos de tiendas (30%)	77.241 hab

De acuerdo con los datos que se obtuvieron mediante la página de censo en Alemania Destatis, la demanda del producto acerca de los consumidores, la segmentación presenta una proyección de demanda de 77.241 como mercado total en la ciudad de Berlín siendo esta la capital, este número de personas

estarían predispuestas a consumir el producto deseado. Aunque es importante resaltar que el cliente de la empresa, serán los supermercados Aldi.

5.1.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a emplearse en este proyecto es la de más por más, entregándose al consumidor un producto de crianza orgánica, de modo que es saludable y tiene un buen sabor. Además de encontrarse en la categoría de listo para servir; por lo captará fácilmente la atención de aquellos jóvenes que busca alimentos rápidos de preparar.

5.1.3 Propuesta de valor

Para un mejor entendimiento de lo que propone este proyecto, se utilizó el lienzo propuesto en el modelo Canvas, donde se puede focalizar el desarrollo y operación de la nueva empresa.

5.1.3.1 Socios Clave

Los socios clave en el Ecuador, será una empresa familiar ubicada en Pedro Vicente Maldonado, quien produce el producto de pollo orgánico enlatado, la cual se encuentra comprometida a cumplir con los requisitos sanitarios para la exportación del bien hacia Berlín.

En Berlín, el socio claves será el supermercado Aldi, el cual es uno de los principales establecimientos de descuento en Alemania.

5.1.3.2 Actividades clave

Como actividades claves se encontrarán la vigilancia y apoyo a la empresa familiar en el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas en Alemania para la entrada de productos alimenticios. La agilidad en el proceso logístico para la exportación del bien, manteniendo contacto permanente con los comercios de barrio para garantizar el cumplimiento del pedido y tiempos de entrega.

5.1.3.3 Recursos Clave

Personal altamente capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa.

5.1.3.4 *Estructura de costos*

Inversión inicial para la apertura de la empresa, Gastos en sueldos y salarios, pago servicios básicos, arrendamiento, entre otros; y los costos de exportación hacia Alemania.

5.1.3.5 *Propuesta de valor*

Ofrecer a los consumidores en Alemania, específicamente de la ciudad de Berlín, pollo orgánico enlatado procedente de Ecuador, garantizando el cumplimiento de las normas sanitarias de Alemania, así como un excelente sabor.

5.1.3.6 *Canales*

El canal en este modelo de negocio es indirecto debido a que existirá un distribuidor, siendo estos los comercios de barrio quienes ofertarán al consumidor final el producto.

5.1.3.7 *Segmento de mercado*

Personas de 22 a 45 años que vivan en la ciudad de Berlín-Alemania, del nivel socio económico A y B, cuiden de su salud, tengan estudios superiores y prefieran comprar productos de origen orgánico.

5.1.3.8 *Relación con clientes*

La relación con los clientes, es decir, el supermercado Aldi, se hará mediante el contacto telefónico, correo electrónico, video conferencia y visita de negociación. En tanto que con los consumidores finales por medio de redes sociales y página web.

5.1.3.9 *Fuente de Ingresos*

Las fuentes de ingresos provendrán de la exportación del pollo orgánico enlatado hacia los supermercados los comercios de barrio ubicados en el centro de la ciudad de Berlín-Alemania.

Tabla 5. Modelo Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones Cliente	Segmentos Clientes
Empresa familiar de Pedro Vicente Maldonado que elabora el producto	Vigilancia y apoyo en el cumplimiento de normas sanitarias en la elaboración del producto Agilidad en el proceso logístico para la exportación	Ofrecer al mercado alemán, específicamente de la ciudad de Berlín, el producto pollo orgánico enlatado procedente de Ecuador, garantizando el cumplimiento de las normas sanitarias de Alemania, así como un excelente sabor	Comunicación permanente con el cliente mediante página web y redes sociales para garantizar una atención personalizada	Personas de 22 a 45 años que vivan en la ciudad de Berlín-Alemania, pertenezcan a un nivel socioeconómico A y B, cuiden de su salud, tengan estudios superiores y prefieran comprar productos de origen orgánicos en supermercados
Supermercado Aldi	Recursos clave		Canales	
	Personal altamente capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa		En canal en este modelo de negocio es indirecto debido a que existirá un distribuidor, siendo este el supermercado Aldi	
Estructura de costes		Fuente de ingresos		
Inversión inicial para la apertura de la empresa; gastos en sueldos y salarios; pago de servicios básicos; arriendo; costos de exportación hacia Alemania; costo del producto		Exportación del pollo orgánico enlatado hacia el supermercado Aldi en Berlín-Alemania		

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos del producto

Como se ha venido indicando anteriormente, el producto a ofrecerse al mercado de la ciudad de Berlín, es un pollo criollo (de campo) enlatado producido bajo estrictas normas de calidad.

Los atributos sobresalientes son:

- El pollo tendrá una crianza orgánica, así como no sufrirá un proceso tortuoso en su crianza, factor que es ampliamente valorado por los alemanes, debido a que se encuentran comprometidos con el consumo de alimentos sanos, y que tengan un buen sabor.
- Riguroso cuidado bajo altas normas de calidad internacional durante todo el proceso de producción del producto.
- Habilitación sanitaria de la planta productora por parte de la ARCSA y certificada por SANCO autoridad alemana.
- Producto de calidad y de excelente sabor.
- Contenido de 180 gramos netos.

5.2.1.2 Marca

- El nombre acordado para este producto es “*Huhn des Feldes*”, mismo que traducido del alemán al español significa “Pollo del Campo”, nombre totalmente alusivo al producto *per sé* y también a su forma de producción.
- El slogan de la empresa será “*Feldgeschmack, echter Geschmack*”, y traducido del alemán al español “Sabor de campo, sabor de verdad”, siendo un slogan fácil de recordar en la mente del consumidor
- El logo:



Figura 2. Logotipo

El registro de la marca y slogan se realiza en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, el cual tiene un costo de \$208,00.

En tanto que, para la exportación del producto se cumplirán con las siguientes regulaciones sanitarias:

- Certificado sanitario por parte de la ARCSA
- Certificado de origen
- Control Sanitario en la frontera (SIICEX, 2019)

5.2.1.3 *Empaque*

El empaque del producto se realizará en una lata, cuyo contenido neto será de 140 gramos, cuyo etiquetado establecerá, en concordancia con la ley de etiquetado de Alemania, que establece:

- Definir el producto con palabras obtenidas de una lista aprobada
- Utilizar el idioma alemán para todo el etiquetado, sin embargo, se pueden utilizar otros idiomas adicionales
- Utilizar etiquetas permanentes, claras y legibles
- Incluir fechas de caducidad y duración de la conserva
- Se deberán precisar advertencias e instrucciones de ser el caso
- Se indicarán ingredientes, peso, contenido, volumen en unidades métricas.
- Los conservantes, colorantes y demás aditivos se indicarán en el etiquetado con el nombre del grupo específico
- País donde fue elaborado el producto
- Número de lote (ProEcuador, 2015)

Siendo este empaque considera, debido a que los consumidores prefieren los alimentos con tamaños pequeños o unipersonales, además que tengan una etiqueta con colores vivos, y no se use excesivo uso de empaques (Cámara de Comercio Exterios de Puno, 2020). Siendo las condiciones que cumple el empaque propuesto, el cual es de una presentación de 180 gramos, donde el producto se contiene en una lata, que tiene una etiqueta en colores naranja y rojo.

Además, considerando que es un producto de origen orgánico, se contempla el Reglamento (CE) No. 889/2008 de septiembre 2008, el cual establece las normas sobre la producción, el etiquetado y control de productos ecológicos; y,

el Reglamento (CE) No. 1235/2008 de diciembre 2008: el cual define las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) NO. 834/2007 del Consejo con respecto a las importaciones de productos ecológicos de terceros países.

El producto se empaquetará en cajas de cartón (Figura 3) de medidas colocándose dentro de la misma 48 unidades del producto.

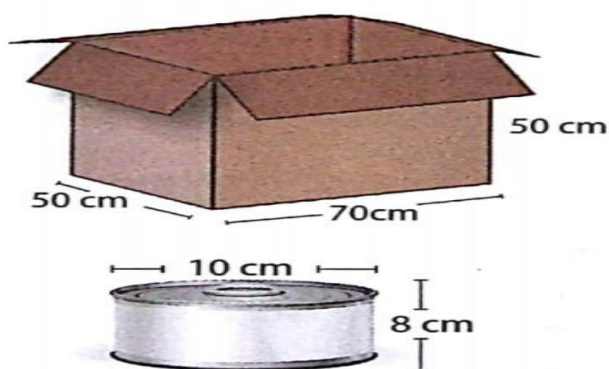


Figura 3. Empaque producto

5.2.1.4 Soporte

La atención a los distribuidores acerca de toda clase de requerimientos, será receptada por la empresa, a través de los siguientes medios de comunicación:

- Correo electrónico: callclientes@huhndesfeldes.com.ec donde podrán escribir todo tipo de comentarios.
- Contacto telefónico, y video conferencia, a través de la cuenta de Skype.
- Página web empresarial, donde se presenta información de la organización.

5.2.2 Precio

La estrategia de entrada será la de segmentación, la cual busca captar la atención de un determinado segmento del mercado, siendo en este caso las personas de la clase socioeconómica A y B, que vivan en Berlín-Alemania, entre 22 y 45 años de edad, Así como se consideran los costos de exportación y un porcentaje de ganancia para la organización.

La estrategia de ajustes de precios elegida para “*Huhn des Feldes*” es el aumento progresivo del precio, basado en los principales indicadores económicos del Ecuador, así como los costos de la empresa.

El envío del producto hacia Alemania se realizará por transporte marítimo, empleando el *incoterm* CIF (*Cost, Insurance and Freight*), bajo el cual, la empresa *Huhn des Feldes* se hará cargo de:

- “Entrega de la mercancía y documentos necesarios para la exportación
- Empaquetado y embalaje
- Transporte interior en el país de origen
- Despacho de aduanas en origen
- Gastos de salida (o gastos en origen)
- Flete marítimo internacional
- Seguro” (IContainers, 2019).

Los productos saldrán desde el Puerto de Guayaquil, hacia el Puerto de Hamburgo en Alemania en un contenedor de 20 pies, siendo el tiempo de llegada de la mercancía en un lapso de 20 días (Searates, 2019). Es importante indicar que se realiza el envío hacia este puerto debido a que Berlín no cuenta con salida al mar y el mismo se encuentra a una distancia de 290 kilómetros esta ciudad.

En la Tabla 6, se presentan los costos totales de exportación, estableciéndose el valor unitario para la mercadería que se transportará en el contenedor de 20 pies hacia Alemania, las cuales como se mencionó anteriormente, se embalaran en cajas que contienen 48 unidades del producto. Información obtenida a través de un agente de aduana en Ecuador.

Tabla 6. Costos exportación

Rubro	Valor	Valor unitario	
Producto Exportacion	\$ 31.332,00	\$ 2,18	VALOR FOB
Manipulación (THC)	\$ 89,60	\$ 0,01	
Almacenaje +IVA	\$ 303,73	\$ 0,02	
Tramite de Aduana +IVA	\$ 237,89	\$ 0,02	
Transporte a Pedro Vicente-Guayaquil	\$ 300,00	\$ 0,02	
Flete internacional	\$ 1.500,00	\$ 0,10	VALOR CIF
Poliza de segur +iva	\$ 1.585,40	\$ 0,11	GASTOS ORIGEN
B/L	\$ 56,00	\$ 0,00	
Total	\$ 35.404,62	\$ 2,46	

En tanto que, en la tabla 7, se presenta el costo de producción del producto, el precio de venta al distribuidor y el margen de ganancia bruto:

Tabla 7. Costo del producto

COSTOS DE PRODUCCION	ANUAL	UNITARIO
Materiales directos	\$ 80.628	\$ 2,18
Mano de Obra Directa	\$ 29.540	\$ 0,80
Mano de Obra Indirecta	\$ 15.746	\$ 0,42
Gastos de Producción	\$ 18.324	\$ 0,49
Gastos exportación	\$ 10.480	\$ 0,28
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	\$ 92.199	\$ 4,18
Margen de Ganancia		24,09%
COSTO + MARGEN = PVP		\$ 5,50

Este precio ha sido considerando que, en euros, el valor al que se entregará el producto al distribuidor será de 4,99 euros, que es altamente competitivo, sobre todo al tomar en cuenta que un producto con características similares al ofertado en el mercado se encuentra entre 18 y 20 euros por una unidad de 180 gramos, y que, a decir de los consumidores, no son productos de buena calidad. En tanto, que *Huhn des Feldes* oferta un bien *premium*. El cual aún con al pagarse el arancel, derecho de ingreso e IVA, sigue presentando un precio competitivo y menor al de otros importados.

5.2.3 Plaza

Canal de distribución: la distribución del producto se realizará a través de un distribuidor, siendo este el supermercado Aldi, de quien se logrará ser proveedor considerando que, dentro de sus políticas de responsabilidad social y ambiental, está el trabajar con proveedores cuyos productos que aseguren el bienestar animal, siendo este el caso del producto y su valor agregado al mercado, donde

según los consumidores no se comercializa pollo de calidad. Por tanto, el canal es indirecto.



Figura 4. Canal de distribución

Estrategia de distribución: La distribución del producto, considerando el canal, será exclusiva, buscando que se coloque en la mayoría de locales comerciales de la cadena de supermercados Aldi, en Berlín Alemania.

5.2.4 Promoción

Estrategia de promoción: en Huhn Des Feldes se aplica la estrategia *Push*, empleando mecanismos y acciones enfocadas en la atención del consumidor mediante redes sociales geo direccionadas. Debido a que, según la investigación de mercado, son estos medios los que emplean los consumidores al momento de elegir un producto, ya que se basan en la información brindada en las mismas, así como en las opiniones de otros clientes.

Promociones

- La empresa entregará un 5% de descuento a las empresas, para compras superiores a las 30.000 unidades semestrales

Fuerzas de ventas

- Se contratarán asesores comerciales, quienes se encargarán del contacto con el distribuidor en Alemania.

Relaciones públicas

- Para la creación de la imagen empresarial, la empresa participará en eventos y ferias de verano que se realizan en Alemania, a fin de dar a

conocer el producto entre el consumidor final. Además, para aprovechar y contactarse con nuevos distribuidores.

Tabla 8. Gastos de publicidad

PUBLICIDAD	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Redes sociales	12	60.00	720.00
Descuentos	1	1,000.00	1,000.00
Página web y mantenimiento	1	570.00	570.00
Gasto ferias	1	2,500.00	2,500.00
TOTAL			4,790.00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Huhn des Feldes es una empresa dedicada a la exportación de productos de origen orgánico hacia el mercado europeo, cuyo compromiso es brindar un producto de calidad *Premium*, de buen sabor y, fácil de preparar a los consumidores.

6.1.2 Visión

Ser en 2025 la empresa ecuatoriana exportadora de productos de origen orgánico reconocida en el mercado alemán, por su responsabilidad social y ambiental, empleando prácticas de no tortura a animales, ni de trabajo infantil; y, contando con el respaldo de sus clientes, proveedores y colaboradores.

6.1.3 Objetivos de la organización

- Incrementar las cantidades de exportación en al menos un 3%, para el tercer año del negocio.
- Aumentar la cartera de clientes en 2 distribuidores para el sexto año de funcionamiento de la empresa.
- Capacitar a los colaboradores al menos una vez al año en temas de comercio exterior.
- Incrementar para el tercer año el margen neto de ganancias en al menos un 1%.
- Reducir en el 1% los costos de producción en el quinto año de funcionamiento del negocio.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

En la figura 5 se muestra el proceso general de operaciones de *Huhn des Feldes*:



Figura 5. Proceso de operaciones

El proceso de la empresa inicia con el contacto con el distribuidor y la negociación con el mismo, acción que tomará en promedio una semana laboral y será realizada por parte del asesor comercial, hasta que se concrete el pedido, mismo que será enviado al analista de compras para que sea solicitado al proveedor para la emisión del pedido, para posteriormente realizarse el pago por parte del departamento de contabilidad de la empresa, una vez entregado el producto.

Una vez los productos se encuentren en la bodega de la empresa, el personal de esta área iniciará el proceso de embalaje para que sea llevada la mercadería hacia el Puerto de Guayaquil. Después se realiza el envío del documento del

despacho del producto al comprador para solicitar el pago del mismo, actividad realizada por el contador. Una vez en el almacenamiento temporal, la empresa se hará cargo de los trámites pertinentes para el embarque del producto con los certificados respectivos. El producto por vía marítima llegará al puerto en 20 días, para que el comprador realice la desaduanización.

Con base en el proceso de operaciones de la empresa, en la figura 6 se muestra el mapa de procesos:

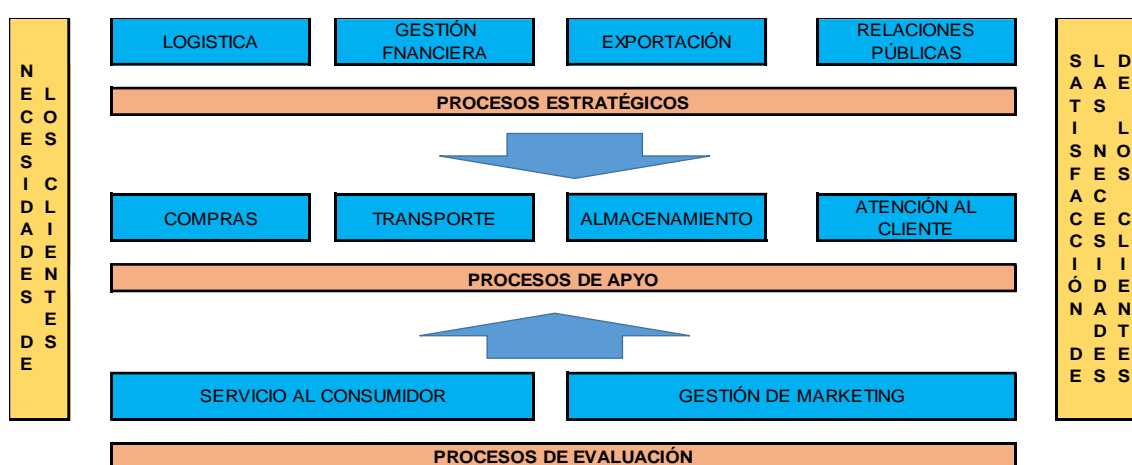


Figura 6. Mapa de procesos



Figura 7. Cadena de Valor

En la figura 7, se muestra la cadena de valor de la organización, en la cual se evidencia que los procesos donde se genera valor para los consumidores inician al adquirir un pollo orgánico criollo enlatado a una empresa familiar de Pedro

Vicente Maldonado, que cumple con altos estándares de calidad y los requisitos sanitarios y de etiquetados para la exportación de productos hacia Alemania. Además, de establecerse negociaciones con uno de los principales supermercados de Berlín para poder llegar con el producto hacia el consumidor final, así como fijando las condiciones para la venta del producto, de modo que se fije un precio que los clientes se encuentren dispuestos a pagar, considerando lo superior del mismo y los competidores actuales. Consiguiendo el ingreso del producto a sus perchas resaltando, las prácticas de no tortura, ni trabajo infantil, y crianza orgánica del pollo empleado para elaborar los enlatados.

Para atender a los clientes se fijan medios de comunicación como las llamadas telefónicas, video conferencias, correo electrónico, a fin de que la misma sea lo más personal posible. Además, de realizar visitas cuando se acuda a las ferias. En tanto que con el consumidor final se tiene contacto por medio de las redes sociales, la página empresarial y la participación en ferias que permitan su reconocimiento del producto pollo orgánico criollo enlatado

6.2.2 Personal requerido en la operación

A continuación, se presenta el detalle del personal requerido para la normal operación de la empresa:

Tabla 9. Personal de la empresa

Cargo	Número de personas	Sueldo
Gerente General	1	800
Asistente Gerencia	1	450
Analista de Exportaciones	1	700
Asesor Comercial	1	500
Analista de Compras	1	700
Contador	1	600
Bodeguero	2	500
TOTAL	8	

6.2.3 Infraestructura requerida en la operación

La empresa *Huhn des Feldes* funcionará en un establecimiento de 200 metros cuadrados ubicados en el cantón Pedro Vicente Maldonado, cancelándose por concepto de arriendo \$300,00 mensuales e invirtiéndose \$2.500 en la adecuación del local para la efectiva operación de la empresa



Figura 8. Distribución del local arrendado

6.2.4 Requerimiento de equipos, maquinaria y vehículos

Tabla 10. Activos requeridos

DETALLE	VEHÍCULO		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	UNIDAD DE MEDIDA	CANT		
Montacarga Elevador	Unidad	1	23.400,00	23.400,00
TOTAL				23.400,00

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Diseño Organizacional

Huhn des Feldes tiene un organigrama y estructura vertical, que permitirá a cada colaborador conocer las relaciones jerárquicas existentes en su puesto de trabajo. Además, contribuirá a que la organización sea más productiva y eficiente, sea posible la toma de decisiones independientes, y una comunicación fluida entre los distintos departamentos.

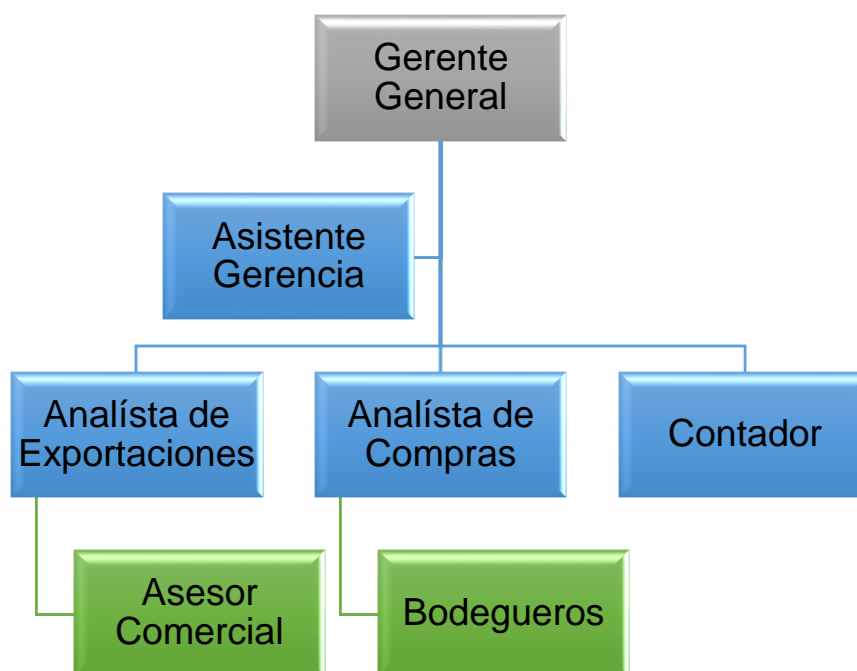


Figura 9. Organigrama de la empresa

Gerente General

- Vigilar y controlar el correcto funcionamiento de la empresa
- Reportar información a la junta de accionistas
- Control y contratación del personal
- Toma de decisiones financieras y operativas del negocio

Asistente de Gerencia

- Realiza informes para la gerencia
- Control del archivo

- Atención al público interno y externo

Analista de Exportaciones

- Contacto con proveedor del producto
- Negociación con el proveedor
- Encargado de la logística de exportación

Contador

- Realizar emisión de facturas y retenciones
- Pagar a proveedores y colaboradores
- Gestión de cobranzas
- Elaborar estados financieros
- Realizar declaraciones de impuestos

Asesor Comercial

- Atención a los clientes
- Negociación con clientes y toma de pedidos
- Gestión de pedidos

Bodeguero

- Almacenamiento de productos
- Encargado de los Inventarios
- Embalaje y carga de productos

6.3.2 Estructura Legal de la empresa

Huhn des Feldes funcionará como una Sociedad Anónima constituida por tres accionistas y un capital social dividido en acciones. Para el trámite de constitución, se elevará la escritura pública en una Notaría Pública de Pedro Vicente Maldonado, para su legalización se inscribirá en el Registro Mercantil.

Además, se tramitarán los siguientes permisos de funcionamiento:

- Obtención del RUC en el SRI
- Registro como empleador en el IESS y MRL.

- Obtención de la LUAE en el Municipio de Quito y con ella la Patente Municipal, Permiso Sanitario, Rotulación Exterior, Permiso Ambiental, Permiso de funcionamiento de Bomberos y el Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

Debido a que la actividad de la empresa también incluye la exportación, se debe cumplir con lo establecido por la SENAE:

- “Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades: Banco Central del Ecuador y Security Data
- Registrarse en el portal de ECUAPASS” (SENAE, 2019)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Huhn des Feldes obtendrá sus ingresos por la exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania, vendidos a los supermercados Aldi. La capacidad de atención de la empresa será del 1% del segmento de mercado, la cual se estima crecerá en un 3,1% anual, considerando el crecimiento de las exportaciones. Además, se toma en cuenta la frecuencia de compra de los consumidores finales, que es de 4 veces al mes.

Tabla 11. Proyección ingresos

CANTIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pollo enlatada	37.056	38.160	39.312	40.512	41.760
PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio unitario	\$ 5,50	\$ 5,51	\$ 5,53	\$ 5,54	\$ 5,55
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos anuales	\$ 203.808,00	\$ 210.362,72	\$ 217.211,74	\$ 224.356,97	\$ 231.800,36

En la tabla 11, se refleja que en el primer año se venderán 37.056 unidades de pollo criollo orgánico enlatado, a un precio de \$5,50, incrementándose a una tasa del 0,23%, siendo la de la inflación interanual, llegando al quinto año con un precio de \$5,55 y 41.760 unidades, mismas que arrojan un total de ingresos de \$231.800,36.

La política de cuentas por pagar de la organización es del 100% a crédito a 15 días plazo, pagándose al proveedor contra entrega del producto. En tanto que la política de cuentas por cobrar con el cliente será del 50% una vez enviado el pedido y del 50% el día del embarque.

En la tabla 12, se muestra el aumento de las unidades vendidas el costo de producción unitario se reducirá a partir del segundo año, fijándose en el quinto año del negocio de \$0,26 con respecto al año uno. Respecto a los gastos, estos han sido proyectados a una tasa de incremento del 0,23% correspondiente a la inflación.

Tabla 12. Proyección costos

COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA	80.627,68	83.029,80	85.536,36	88.147,36	90.862,80
MANO DE OBRA DIRECTA	29.540,20	31.356,00	31.428,12	31.816,78	32.219,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	15.746,00	16.637,60	16.675,87	16.714,22	16.752,66
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO	125.913,88	131.023,40	133.640,35	136.678,37	139.834,46
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE PRODUCCIÓN	18.324,40	18.350,85	18.377,36	18.403,94	18.430,57
SEGUROS	1.186,15	1.188,88	1.191,61	1.194,35	1.197,10
MANTENIMIENTO	978,75	981,00	983,26	985,52	987,79
DEPRECIACIÓN	6.823,50	6.823,50	6.823,50	6.823,50	6.823,50
SERVICIOS BÁSICOS	9.336,00	9.357,47	9.378,99	9.400,57	9.422,19
GASTOS ADMINISTRATIVOS	27.307,70	28.483,68	28.549,19	28.614,85	28.680,67
TALENTO HUMANO	27.134,30	28.309,88	28.374,99	28.440,26	28.505,67
SUMINISTROS	173,40	173,80	174,20	174,60	175,00
GASTOS DE VENTA Y MARKETING	15.270,21	15.593,46	15.930,31	16.280,76	16.644,82
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	4.790,00	4.801,02	4.812,06	4.823,13	4.834,22
ENVIOS	10.480,21	10.792,44	11.118,25	11.457,64	11.810,60
GASTOS FINANCIEROS	4.107,73	3.408,12	2.628,75	1.760,54	793,35
INTERESES PRESTAMO	4.107,73	3.408,12	2.628,75	1.760,54	793,35
COSTOS TOTALES DEL PROYECTO	190.923,91	196.859,51	199.125,97	201.738,46	204.383,87
COSTOS UNITARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Unitario	\$ 5,15	\$ 5,16	\$ 5,07	\$ 4,98	\$ 4,89

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del negocio para la exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania, vendidos a los supermercados Aldi, será de \$136.155,32 que incluye la compra de activos fijos, los gastos de constitución, un software contable y el capital de trabajo, obtenido a partir de la diferencia entre activos y pasivos corrientes proyectados, siendo el rubro más representativo de la inversión (83%).

Tabla 13. Inversión inicial

INVERSIÓN TOTAL	48.155,94
ACTIVOS FIJOS	33.625,00
ADECUACIONES	2.500,00
VEHÍCULO	23.400,00
MUEBLES Y ENSERES	2.060,00
EQUIPOS OFICINA	325,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.340,00
OTROS ACTIVOS	8.403,00
CAPITAL TRABAJO	6.127,94

El capital inicial del proyecto se compone del 20% proveniente de recursos propios (socio), y el 80% se obtendrá de un préstamo con un banco público, a un costo del 11,40% anual, a 5 años plazo, pagándose en cuotas semestrales de \$16.343,68

Tabla 14. Estructura de capital

DETALLE DE INVERSIONES	VALOR	RECURSOS PROPIOS		CRÉDITO	
		VALOR	%	VALOR	%
ADECUACIONES	2.500,00	625,00	25,0%	2.000,00	80,0%
VEHÍCULO	23.400,00	4.680,00	20,0%	18.720,00	80,0%
MUEBLES Y ENSERES	2.060,00	412,00	20,0%	1.648,00	80,0%
EQUIPOS OFICINA	325,00	65,00	20,0%	260,00	80,0%
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.340,00	1.068,00	20,0%	4.272,00	80,0%
OTROS ACTIVOS	8.403,00	1.680,60	20,0%	6.722,40	80,0%
CAPITAL DE TRABAJO	6.127,94	1.225,59	20,0%	4.902,35	80,0%
TOTAL DE INVERSIONES	48.155,94	9.756,19	20,26%	38.524,75	80,00%

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

En la tabla 15, se hace evidente que, desde el primer año de operaciones del negocio se obtendrán utilidades para los socios y colaboradores de la empresa, siendo estas de \$8.213,60; creciendo las mismas en 2,13 veces para el quinto año, ascendiendo a \$17.478,01. Esto debido al incremento de las unidades vendidas y, por ende, una reducción de los costos de producción.

Tabla 15. Estado de Resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	203.808,00	210.362,72	217.211,74	224.356,97	231.800,36
COSTO DE PRODUCCIÓN	144.238,28	149.374,25	152.017,71	155.082,30	158.265,04
UTILIDAD BRUTA	59.569,72	60.988,47	65.194,03	69.274,67	73.535,32
GASTOS ADMINISTRATIVOS	27.307,70	28.483,68	28.549,19	28.614,85	28.680,67
GASTOS DE VENTA Y MARKETING	15.270,21	15.593,46	15.930,31	16.280,76	16.644,82
UTILIDAD OPERACIONAL	16.991,81	16.911,34	20.714,53	24.379,05	28.209,84
GASTOS FINANCIEROS	4.107,73	3.408,12	2.628,75	1.760,54	793,35
UTILIDAD ANTES DE REPARTO	12.884,09	13.503,22	18.085,77	22.618,51	27.416,48
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.932,61	2.025,48	2.712,87	3.392,78	4.112,47
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	10.951,47	11.477,73	15.372,91	19.225,73	23.304,01
25% IMPUESTO A LA RENTA	2.737,87	2.869,43	3.843,23	4.806,43	5.826,00
UTILIDAD NETA	8.213,60	8.608,30	11.529,68	14.419,30	17.478,01

El estado de situación financiera del proyecto para la exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania, vendidos a los supermercados Aldi, muestra que los activos totales ascienden a \$48.155,94, los pasivos a largo plazo, es decir la deuda contraída con el banco público a \$38.524,75 y el patrimonio a \$9.756,19 correspondiente al capital aportado por los socios.

Tabla 16. Estado Situación Financiera

ACTIVOS		PASIVO	
Corrientes	6.127,94	A corto Plazo	-
Efectivo	6.127,94	Proveedores	-
Inventarios	-		
	33.625,00	A largo plazo	38.524,75
		Préstamo Bancar	38.524,75
Fijos			
Depreciables		PATRIMONIO	9.756,19
Adecuaciones	2.500,00	Capital social	9.756,19
Muebles y Enseres	2.060,00		
Equipos de Oficina	325,00		
Equipo de Computación	5.340,00		
Maquinaria y equipo	23.400,00		
Diferidos e Intangibles	8.403,00		
Amortizables			
Programas informáticos	6.500,00		
Gastos de Constitución	1.903,00		
TOTAL ACTIVOS	48.155,94	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	48.280,94

En el Estado de Flujo de Caja del proyecto y del Inversionista, se refleja que, en los primeros cinco años, se contará con el dinero necesario para el normal funcionamiento del proyecto, de modo que no se requiere acceder a un crédito extra o posponer los pagos a los colaboradores y/o proveedores, ya que también se dispone de excedente de liquidez.

Tabla 17. Estado del Flujo de Caja del Proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuestos		12.884,09	13.503,22	18.085,77	22.618,51	27.416,48
15% trabajadores		1.932,61	2.025,48	2.712,87	3.392,78	4.112,47
25% impuesto a la renta		2.737,87	2.869,43	3.843,23	4.806,43	5.826,00
Utilidad despues de impuestos		8.213,60	8.608,30	11.529,68	14.419,30	17.478,01
Depreciaciones		6.823,50	6.823,50	6.823,50	6.823,50	6.823,50
Inversiones Totales	(48.155,94)					
Valor residual						7.657,50
Recuperación del cap de trabajo						6.127,94
Flujo de Caja del Proyecto	(48.155,94)	15.037,10	15.431,80	18.353,18	21.242,80	38.086,95

Tabla 18. Estado del Flujo de Caja del Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuesto		12.884,09	13.503,22	18.085,77	22.618,51	27.416,48
15% trabajadores		1.932,61	2.025,48	2.712,87	3.392,78	4.112,47
25% impuesto a la renta		2.737,87	2.869,43	3.843,23	4.806,43	5.826,00
Utilidad despues de impuestos		8.213,60	8.608,30	11.529,68	14.419,30	17.478,01
Depreciaciones		6.823,50	6.823,50	6.823,50	6.823,50	6.823,50
Inversiones Totales	(48.155,94)					
Valor residual						7.657,50
Recuperación del cap de trabajo						6.127,94
Prestamo	38.524,75					
Intereses prestamo		4.107,73	3.408,12	2.628,75	1.760,54	793,35
Amortización deuda		6.136,92	6.836,53	7.615,90	8.484,11	9.451,30
Flujo de Caja del Inversionista:	(9.631,19)	4.792,45	5.187,15	8.108,53	10.998,15	27.842,30

7.4 Tasa de descuento y criterios de valoración

Tabla 19. Tasa de descuento

D	Deuda Financiera	\$ 38.524,75	Tasa libre de riesgo	1,66%
E	Capital aportado por los accionistas	\$ 9.756,19	Rendimiento del Mercado	0,08
Kd	Coste de la deuda	11,40%	Beta	0,45
T	Impuesto pagado sobre	25%	Riesgo País	0,1346
ke	Rentabilidad exigida por los	30%	Tasa de Impuestos	0,3625
	WACC	12,88%	CAPM	17,97%

El WACC obtenido fue del 12,88% y el CAPM del 17,97%, empleados para la obtención del VAN y TIR del proyecto y del inversionista, respectivamente.

Tabla 20. Criterios de Valoración

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO					CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ	AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-48.155,94			-48.155,94	0	-9.631,19			-9.631,19
1	15.037,10	15.037,10	1,13	13.320,80	1	4.792,45	4.792,45	1,18	4.062,33
2	15.431,80	30.468,91	1,27	12.110,12	2	5.187,15	9.979,60	1,39	3.727,04
3	18.353,18	48.822,08	1,44	12.758,78	3	8.108,53	18.088,13	1,64	4.938,49
4	21.242,80	70.064,88	1,62	13.082,04	4	10.998,15	29.086,28	1,94	5.677,92
5	38.086,95	108.151,83	1,83	20.778,11	5	27.842,30	56.928,58	2,29	12.184,06
SUMAN	108.151,83			23.893,91	SUMAN	56.928,58			20.958,65
VAN = -I + S (FNC/(1+i) ⁿ)					VAN = -I + S (FNC/(1+i) ⁿ)				
VAN = 23.893,91 PROYECTO VIABLE					VAN = 20.958,65 PROYECTO VIABLE				
CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO					CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO				
TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)					TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)				
TIR = 28,68%					TIR = 69,43%				

En la tabla 20, el proyecto para la exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania, vendidos a los supermercados Aldi es viable y rentable, con un VAN positivo de \$23.893,91 y una TIR del 28,68%. De igual manera para los inversionistas, con un VAN de \$20.958,65 y una TIR del 69,43%.

Tabla 21. Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(48.155,94)	(48.155,94)	(48.155,94)
1	15.037,10	13.320,80	(34.835,15)
2	15.431,80	12.110,12	(22.725,02)
3	18.353,18	12.758,78	(9.966,24)
4	21.242,80	13.082,04	3.115,80
5	38.086,95	20.778,11	23.893,91

Según los resultados obtenidos en la tabla anterior, la inversión realizada para la exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania será en 4 años, 9 meses y 1 día aproximadamente.

7.5 Índices financieros

En la tabla 22 se muestran los índices financieros del negocio para la exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania, donde se muestra que el negocio presenta buenos indicadores y, además, son en general, mejores que las del promedio de la industria. Teniéndose un ROA del 17%, un ROE del 174%, un endeudamiento del activo de 3,95 veces, un 4% de margen neto; 8% de margen operativo y 29% de margen bruto.

Tabla 22. Índices financieros

ÍNDICE	Año 1	Industria
ROA	0,17	0,01
ROE	1,74	0,14
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIO	3,95	1,00
LIQUIDEZ	1,25	1,22
ENDEUDAMIENTO ACTIVO	0,80	1,44
MARGEN BRUTO	0,29	0,29
MARGEN NETO	0,04	0,01
MARGEN OPERATIVO	0,08	0,02

Para mejorar los indicadores presentados, la empresa puede incrementar el número de unidades vendidas al distribuidor, así como estableciendo negociaciones con nuevos clientes, ofertándoles para ello, un descuento, ya que estos toman en consideración este rubro al momento de negociar con los proveedores. Esto permitirá que los costos del producto se reduzcan y se aumenten las ganancias percibidas.

Otra acción que se puede realizar, es realizar pagos adelantados del préstamo obtenido del banco público, con las utilidades percibidas, a fin de pagar menos en intereses, o solicitar un nuevo crédito para ampliar la capacidad de producción de la empresa.

Otra alternativa que tiene la empresa, es aumentar el número de socios que participen del proyecto, de modo que la proporción de capital propio sea mayor a la de financiamiento, o convertir en socio a la empresa que elabora el pollo enlatado, a fin de obtener el producto a su costo, permitiendo que las ganancias percibidas sean mayores.

7.6 Punto de Equilibrio

Como se muestra en la tabla 23 el punto de equilibrio de la empresa *Huhn des Feldes* dedicada a la exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania, será cuando se vendan 32.204 unidades del producto y se obtengan ingresos por \$85.517,82

Tabla 23. Punto de equilibrio

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Costo Fijo</i>	85.516,63	88.704,98	88.106,10	87.735,17	87.279,07
<i>Costo Variable</i>	105.407,29	108.154,53	111.019,86	114.003,29	117.104,80
<i>Ingresos</i>	203.808,00	210.362,72	217.211,74	224.356,97	231.800,36
PUNTO EQUILIBRIO EN VALOR	85.517,82	88.706,17	88.107,25	87.736,27	87.280,13
<i>Unidades</i>	37.056	38.160	39.312	40.512	41.760
<i>Costo Variable Unitario</i>	2,84	2,83	2,82	2,81	2,80
<i>Precio de venta unitario</i>	5,50	5,51	5,53	5,54	5,55
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	32.204	33.118	32.617	32.209	31.778

CONCLUSIONES

- Una de las principales ventajas existentes para el presente proyecto es la firma del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, el cual garantiza la entrada de productos ecuatorianos, como el pollo enlatado con un IVA reducido (7%), así como la aceptación de las normas de etiquetado para la exportación de los mismos.
- Con respecto a Alemania se pudo identificar que es un país que garantiza el libre comercio, goza de estabilidad política y económica. Tiene una población que supera los 80 millones de habitantes, los cuales tienen como tendencia de consumo los alimentos saludables y amigables con el medio ambiente, ya que consideran que el uso de antibióticos en el caso de la crianza del pollo, pueden causar efectos adversos en la salud humana, siendo otra ventaja a ser aprovechada por la empresa *Huhn des Feldes*
- Los consumidores finales del pollo criollo orgánico enlatado en Alemania son las personas jóvenes de 20 a 35 años, que se preocupan por su alimentación, prefieren los productos orgánicos y consumen pollo más de una vez a la semana, cuyos ingresos son altos y no tiene tiempo para preparar sus alimentos, por lo que requieren opciones listas para servir.
- En cuanto a las características del producto, los consumidores buscan en un pollo enlatado que este tenga buen sabor, ya que, según los expertos entrevistados, el que actualmente se comercializa en Alemania, tiene un sabor desagradable y a pescado. Además, requieren poder encontrarlo en los supermercados.
- El producto a exportarse será pollo criollo orgánico enlatado de 180 gramos, enviado en cajas de 48 unidades por vía marítima hacia el Puerto de Hamburgo, siendo el más cercano a la ciudad de Berlín. El precio fijado es de \$5,50 el cual se establece considerando los costos de exportación y compra del bien a la empresa familiar ubicada en Pedro Vicente

Maldonado, y será vendido a los supermercados Aldi de la ciudad de Berlin.

- La empresa *Huhn des Feldes* se constituirá como una sociedad anónima conformada por tres socios inversionistas, quienes aportarán en partes iguales el 25% de la inversión inicial del proyecto. Además, contará con la colaboración de 8 personas, siendo las relacionadas directamente con el negocio, el asesor comercial y los analistas de exportaciones y de compras.
- Finalmente, evaluar financieramente el negocio de exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania se obtuvo como resultado que el mismo es viable y rentable, con un VAN de \$23.893,31 y una TIR del 28,68%; y, recuperando la inversión de \$48.155,94 en aproximadamente 4 años, 9 meses y 1 día.

REFERENCIAS

- Agrimundo. (14 de 05 de 2018). *Alemania: situación actual del mercado de carne*.
Obtenido de <http://www.agrimundo.gob.cl/?p=35511>
- Andrade, L., & Meza, A. (1 de Septiembre de 2017). *Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea: El caso del sector bananero ecuatoriano*.
Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p26.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
Montecristi: Asamblea Nacional.
- ASAV. (01 de 2018). *Boletín ASAV*. Obtenido de ASAV Web Site:
<http://www.asav.es/wp-content/uploads/2018/01/Boletin-de-ASAV-2018.pdf>
- Avícola. (17 de 03 de 2016). *Fuerte competencia en el mercado mundial limitará exportaciones avícolas*.
- Banco Mundial . (2019). *Tasa de interés activa (%) - Latin America & Caribbean, Argentina, Chile, Brazil, Bolivia, Colombia, Ecuador*. Obtenido de Banco Mundial Web site:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND?locations=ZJ-AR-CL-BR-BO-CO-EC>
- Barrezueta, H. d. (23 de 12 de 2016). *Servicio Nacional de COntратación Pública*.
Obtenido de Portal Compras Públicas:
https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/03/02_RO-808-Consolidado_opt.pdf
- BCE. (30 de Septiembre de 2019). *La economía ecuatoriana creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- BCE. (10 de 2019). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- BCO. (2019). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754-indicadores-econ%C3%B3micos>
- Biess. (2019). *Hipotecarios*. Obtenido de Banco del IESS Web Site: biess.fin.ec/hipotecarios
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (29 de 03 de 2019). *Una Economía lenta y en proceso de ajuste*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>
- Cámara de Comercio Exteriores de Puno. (30 de Enero de 2020). *Alimentos: Relevancia del empaque en Alemania*. Obtenido de http://www.camarapuno.org/comercio_exterior/index.php?option=com_content&view=article&id=139:10&catid=35:noticias&Itemid=60
- CEDATOS. (17 de Octubre de 2019). *La aprobación a la gestión de Lenín Moreno cayó al 12% durante las protestas, según Cedatos*. Obtenido de <https://notimundo.com.ec/la-aprobacion-a-la-gestion-de-lenin-moreno-cayo-al-12-durante-las-protestas-segun-cedatos/>
- COFACE. (02 de 2019). *EVALUACIÓN DE RIESGOS*. Obtenido de COFACE Web Site: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Hong-Kong>
- COMERCIO, E. (01 de 03 de 2019). *El riesgo país llega a 594 puntos en Ecuador*. Obtenido de EL COMERCIO: <https://www.elcomercio.com/actualidad/riesgo-pais-ecuador-gobierno-economia.html>
- comercio, M. d. (2019). *Acuerdos comerciales y regulaciones para la importación*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/05_03_02.html
- COMEX. (2017). *Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador*. Obtenido de <http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf>
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (Marzo de 2017). *Delegación de la Unión Europea en Ecuador*. Obtenido de European External Accion:

https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

DESTATIS. (2019). Obtenido de Statistisches Bundesmat: https://www.destatis.de/DE/Home/_inhalt.html

DESTATIS. (2019). Obtenido de Situación financiera de hogares privados en Alemania : <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Lebensbedingungen-Armutsgefaehrdung/Tabellen/finanziellekapazitaeten-silc.html>

DESTATIS. (2019). Obtenido de Población en Alemania : <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2016&a=22,45&v=2&g>

El Comercio. (17 de 10 de 2019). *¿Qué significa para Ecuador que el riesgo país haya alcanzado 823 puntos, la cifra más alta del 2019?* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/sube-pais-riesgo-ecuador-deuda.html>

Embajada de Alemania. (2019). *Alemania*.

Freedom House. (2018). *Ecuador*.

GAD Provincial de Pichincha. (15 de Agosto de 2015). *PDOT Gobierno Provincial de Pichincha*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1760003330001_PD%20y%20OT%20GADPP%20final%20150815_17-08-2015_18-28-14.pdf

Guayaquil, C. d. (29 de 03 de 2019). *Una Economía lenta y en proceso de ajuste*. Obtenido de lacamara.org: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>

Guia Practica de Certificaciones. (s.f.). Obtenido de ProColombia : http://www.procolombia.co/sites/default/files/certificaciones_para_exportar_agroalimentos.pdf

Hootsuite. (2019). *Digital 2019 Ecuador*. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2019-ecuador>

humana, M. d. (2017). *Ecuador y Alemania estrechan lazos comerciales*.

- IContainers. (Diciembre de 2019). *Obligaciones del vendedor*. Obtenido de www.icontainers.com
- INEC. (2010). *CENSO 2010*. Obtenido de INEC Web Site: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/datos_generales_cpv/17_pedrovicentemaldonado.pdf
- INEC. (2012). *Clasificación CIIU*. Quito: INEC.
- INEC. (03 de 2015). *Encuesta de empleo*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/datos/caracteristicas-trabajador-ecuador-educacion.html>
- Inflation*. (2019). Obtenido de Inflation.eu: <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/alemania/inflacion-historica/ipc-inflacion-alemania-2018.aspx>
- International team consulting. (15 de Mayo de 2017). *Alemania: líder europeo del sector alimentario*. Obtenido de <https://www.int-team.com/alemania-lider-europeo-del-sector-alimentario/>
- Kinkartz, S. (8 de Agosto de 2019). *La muy alemana debilidad por la carne*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/la-muy-alemana-debilidad-por-la-carne/a-49953676>
- MA, G. D. (29 de 08 de 2017). *Pedro Vicente Maldonado*. Obtenido de Prefectura de Pichincha Web Site: <https://www.pichincha.gob.ec/cantones/pedro-vicente-maldonado>
- Maldonado, A. B. (20 de 06 de 2018). *Ecuador no tiene competitividad para exportar pollo*. Obtenido de Industria avicola Web site: <https://www.industriaavicola.net/mercados-y-negocios/ecuador-no-tiene-competitividad-para-exportar-pollo/>
- Marsh*. (2019). Obtenido de Mapa riesgo Politico : <https://www.marsh.com/co/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- Ministerio del Trabajo . (27 de 12 de 2018). *Incremento salario unificado*. Obtenido de Ministerio del trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/incremento-del-salario-basico-unificado-2019/>
- NCS, I. (18 de 12 de 2018). *El entorno de Negocios en el Ecuador: Doing Business 2019*. Obtenido de Desde el centro Web site:

<http://www.desdelcentro.org/la-realidad-clima-negocios-ecuador-doing-business-2019/>

OECD *Better Life Index*. (2019). Obtenido de Alemania :
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany-es/>

Organica, V. (20 de 06 de 2016). *¿Cómo Pueden las Gallinas Ayudar al Medio Ambiente?* Obtenido de Via Organica Web Site:
<https://viaorganica.org/como-pueden-las-gallinas-ayudar-al-medio-ambiente/>

Pichincha, G. d. (2002). *Plan General de Desarrollo de Pichincha 2002-2022* . Obtenido de <https://www.pichincha.gob.ec/cantones/pedro-vicente-maldonado>

ProEcuador. (2015). *Perfil logístico Alemania*. Quito: Proecuador.

PROECUADOR. (03 de 2018). *Ficha Comercial Hong Kong*. Obtenido de PROECUADOR Web Site:
file:///C:/Users/User/Downloads/PROEC_FC2018_HONG_KONG_MARZO.pdf

Radio Boquerón. (2018). *Consumo en Ecuador 2018 ¿Qué esperan los clientes de las empresas?* Obtenido de <https://radioboqueronfm.com/consumo-en-ecuador-2018-que-esperan-los-clientes-de-las-empresas/>

Rey, F. (21 de 11 de 2016). *Un país, dos sistemas: Hong Kong y la República Popular China*. Obtenido de EL orden Mundial Web Site:
<https://elordenmundial.com/pais-dos-sistemas-hong-kong-la-republica-popular-china/>

Santander . (2019). Obtenido de Cifras del comercio exterior en Alemania :
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/cifras-comercio-exterior>

Santander . (2019). Obtenido de Santander: Llegar al consumidor:
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>

Santander. (2019). Obtenido de Santander Web Site:
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

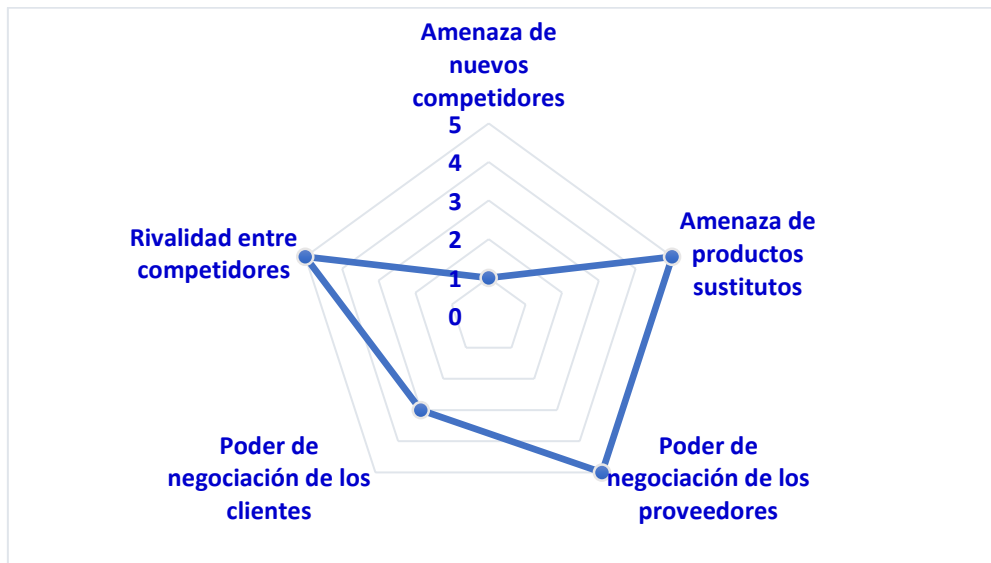
- Santander. (04 de 2019). *HONG KONG: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Obtenido de Santander Web Site: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/hong-kong/llegar-al-consumidor>
- Santander. (2019). *HONG KONG: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de Portal Santander Trade Web Site: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/hong-kong/politica-y-economia>
- Santander. (2019, 09). *Santander Trade Portal*. Retrieved from Santander Web site: <https://es.portal.santandertrade.com/encontrar-socios/ecuador/economia#>
- Santander trade. (30 de Enero de 2020). *Alemania: Distribuir un producto*. Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/distribuir-un-producto?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- Searates. (20 de Diciembre de 2019). *Distancia Guayaquil-Hamburgo*. Obtenido de <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>
- SENAE. (20 de Diciembre de 2019). *Para exportar*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/>
- SENAE. (18 de Noviembre de 2019). *Proceso de exportacion*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SIICEX. (20 de Diciembre de 2019). *Regulaciones sanitarias productos enlatados Alemania*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Pesca%200Requisitos.pdf>
- Social, C. (14 de 08 de 2015). *Proyecto de emprendimiento de pollos de engorde*. Obtenido de Pichincha al día Web site: <http://www.pichinchaldia.gob.ec/actualidad/item/1639-proyecto-de-emprendimiento-de-pollos-de-engorde.html>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (1999, Noviembre 5). *Ley de Compañías, Codificación*. Retrieved from <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

- Superintendencia de control del Poder de Mercado. (30 de 12 de 2015). : *Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie, año.* Obtenido de SCPM Web site: <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (10 de Octubre de 2017). *Estudio de Mercado Avícola enfocado en la comercialización del pollo en pie, año 2012-2014.* Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>
- Superintendencia de control del poder del mercado. (30 de 12 de 2015). *Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie, año.* Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>
- Tapia, S. R. (10 de 10 de 2017). *Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie, año 2012 - 2014.* Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>
- Telegrafo, E. (16 de 11 de 2015). *Los pollos criados en granjas tendrían componentes prohibidos, como el 3-Nitro.* Obtenido de EL Telegrafo Web Site: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/los-pollos-criados-en-granjas-tendrian-componentes-prohibidos-como-el-3-nitro>
- Trade Helpdesk. (30 de Enero de 2020). *Subpartida.* Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=1602398590&partner=EC&reporter=DE>
- UNIVERSO, E. (31 de 03 de 2019). *Una ley laboral más flexible para Ecuador se afina en el Gobierno.* Obtenido de EL UNIVERSO Web Site: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/31/nota/7260212/ley-laboral-mas-flexible-se-afina-gobierno>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2017).
- Vistazo. (2017). *Acuerdo comercial Ecuador-EU.*

ANEXOS

Anexo 1. Resumen 5 Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Calificación
Amenaza de nuevos competidores	1
Amenaza de productos sustitutos	5
Poder de negociación de los proveedores	5
Poder de negociación de los clientes	3
Rivalidad entre competidores	5



Anexo 3. Tablas de contingencia

Cuenta de 23) Que tan de acuerdo esta con lo siguiente: "Soy una persona que consume productos organicos"

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	3	4	5 (en blanco)		
3	66.67%	16.67%	16.67%	0.00%	100.00%
4	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	100.00%
5	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
(en blanco)	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Total general	55.56%	22.22%	22.22%	0.00%	100.00%

Cuenta de 16) A que precio dentro de \$4 a \$8 consideraria al pollo orgánico enlatado muy caro y no lo compraría?

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	3	4	5 (en blanco)		
4	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
5	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
7	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
8	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	100.00%
Total general	60.00%	20.00%	10.00%	10.00%	100.00%

Cuenta de 16) A que precio dentro de \$4 a \$8 consideraria al pollo orgánico enlatado muy caro y no lo compraría?

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	3	4	5 (en blanco)		
4	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	10.00%
5	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%
7	20.00%	0.00%	50.00%	0.00%	20.00%
8	60.00%	100.00%	50.00%	0.00%	60.00%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Cuenta de 8) Que beneficio llama mas su atención

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	1 vez	3 veces a la semana	
Que es organico	66.67%	0.00%	60.00%
Que ya viene preparado	0.00%	100.00%	10.00%
Reduce su impacto ambiental	33.33%	0.00%	30.00%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%

