



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
UVILLAS DESHIDRATADAS A GRANEL AL MERCADO DE ALEMANIA

AUTOR

José Adrián Zuleta Medina

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la producción y exportación de uvillas deshidratadas a
granel al mercado de Alemania

Profesor guía

Gianni Suasnavas, MBA

Autor

José Zuleta

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

Gianni Suasnavas, MBA
171554558-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Gonzalo Vinueza
Ing. Comercial, MBA, MMT
Ci. 1713267084

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.

José Zuleta

080355110-0

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por la fortaleza y la sabiduría para alcanzar esta meta en mi vida; a mi familia por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria y a mi Tutor guía por sus conocimientos y consejos que han permitido la culminación de éste trabajo de titulación.

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo con mucho cariño y gratitud a mis padres que por su paciencia y amor incondicional brindado a lo largo de los años, me han alentado a culminar esta etapa de mi vida.

RESUMEN

El presente plan de negocios analiza la viabilidad comercial y financiera de la comercialización y exportación de uvillas deshidratadas a granel al mercado de Alemania. La empresa iniciará enviando uvillas deshidratadas a la ciudad de Hamburgo, para evaluar la aceptación del mismo y en el futuro se diversificará. La industria de alimentos procesados está tomando un impulso en nuestro país gracias al cambio de la matriz productiva y al incentivo de las exportaciones. En la oportunidad de negocio se identificó una alta demanda de personas que buscan una mejor calidad de vida consumiendo productos saludables y de buena calidad.

El trabajo presenta varios temas para conocer el nivel de aceptación del producto en el mercado europeo. Se inició por realizar una investigación de mercado, posteriormente se ejecutó un análisis cualitativo y cuantitativo tomando el mercado meta del proyecto que son personas residentes de Hamburgo que tengan una edad entre 18 a 60 años de sexo masculino o femenino con un nivel socio económico A y B que busquen el cuidado de la salud.

La estrategia de internacionalización será de manera indirecta, es decir que se utilizarán intermediarios, distribuidores calificados, para que el producto sea comercializado en los distintos canales de consumo. La estrategia de precios será por medio de la penetración de mercados y la fijación de precios basado en costos. Por otra parte, se participará en ferias internacionales, como también en rondas de negocios, así mismo, se utilizará una página web a disposición del público en general para información completa de la empresa y por último el uso de redes sociales para dar a conocer el producto.

Finalmente, se llegó a determinar que para el proyecto será necesaria la inversión inicial de \$74.779, los cuales \$29.911 serán de capital propio y \$44.867 financiado. A través de esta inversión se tiene previsto un lapso de 2 años aproximadamente para cubrir la inversión realizada, con un VAN del \$155.100,39 y un TIR de 65,51%, proporcionando una viabilidad del proyecto positiva.

ABSTRACT

The present business plan analyzes the commercial and financial viability of the commercialization and export of dried dehydrated grapes to the German market. The company will start shipping dehydrated grapes to the city of Hamburg, to evaluate the acceptance of the same and in the future will diversify. The processed food industry is gaining momentum in our country thanks to the change in the productive matrix and the incentive of exports. In the business opportunity was identified a high demand of people seeking a better quality of life consuming healthy products and good quality.

The project presents several topics to know the level of acceptance of the product in the European market. A market research was initiated, then a qualitative and quantitative analysis was carried out, taking the target market of the project, who are Hamburg residents aged between 18 and 60 years, male or female, with a socio-economic level A and B seeking health care.

The strategy of internationalization will be in an indirect way, that is to say that intermediaries will be used, qualified distributors, so that the product is marketed in the different consumer channels. The pricing strategy will be through market penetration and cost-based pricing. On the other hand, it will participate in international fairs, as well as in business rounds, as well; a web page will be made available to the general public for complete information of the company and finally the use of social networks to publicize the product.

Finally, it was concluded that the project will require the initial investment of \$ 74,779, of which \$ 29,911 will be equity and \$ 44,867 will be financed. Through this investment, a period of approximately 2 years is planned to cover the investment made, with a NPV of \$ 155,100.39 and a TIR of 65.51%, providing a viability of the positive project.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación del trabajo	1
1.1.1.	Objetivo General del trabajo	1
1.1.2.	Objetivos Específicos del trabajo	2
2.	ANÁLISIS ENTORNO	3
2.1.	Análisis del entorno externo	3
2.1.1.	Entorno Externo	3
2.1.1.1.	Análisis Político	3
2.1.1.2.	Análisis Económico	4
2.1.1.3.	Análisis Social- Cultural	6
2.1.1.4.	Análisis Tecnológico	6
2.1.1.5.	Análisis Ecológico	7
2.1.1.6.	Análisis Legal	7
2.1.2.	Análisis de la industria	7
2.1.2.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	10
2.1.2.2.	Poder de negociación de los proveedores	11
2.1.2.3.	Poder de negociación de los clientes	11
2.1.2.4.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	12
2.1.2.5.	Rivalidad entre competidores existentes	12
2.1.3.	Conclusiones del análisis Externo	12
3	ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.1.2	Investigación Cualitativa	14

4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	18
5	PLAN DE MARKETING	19
5.1	Estrategia general de marketing	20
5.1.1	Mercado Objetivo	22
5.2	Mezcla de Marketing	22
5.2.1	Producto	22
5.2.1.1	Atributos	22
5.2.1.2	Branding	24
5.2.1.3	Empaque	24
5.2.1.4	Etiquetado	25
5.2.2	Precio	25
5.2.2.1	Costo del producto	25
5.2.2.2	Estrategia de precios	25
5.2.2.3	Estrategia de entrada	26
5.2.2.4	Estrategia de ajuste	26
5.2.3	Plaza	26
5.2.3.1	Estrategia de distribución	26
5.2.3.2	Estructura del canal de distribución	27
5.2.4	Promoción	27
5.2.4.1	Estrategia promocional	27
5.2.4.2	Publicidad	28
5.2.4.3	Promoción de ventas	28
5.2.5	Inversión de Marketing	28
6.1	Misión, visión y objetivos	29
6.1.1	Misión	29

6.1.2	Visión	29
6.1.3	Objetivos de la organización	29
6.2	Plan de operaciones.....	30
6.2.1	Ciclo de operaciones.....	30
6.2.2	Requerimiento de equipos y herramientas	31
6.3	Estructura organizacional	31
6.3.1	Organigrama estructural	32
6.3.2	Presupuestos sueldos y salarios	32
6.3.3	Descripción de funciones y puestos de trabajo	33
6.3.4	Marco legal	34
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	35
7.1	Proyección ingresos, costos y gastos.....	35
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	36
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja	37
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	39
7.5	Índices financieros.....	39
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	41
	REFERENCIAS	42
	ANEXOS.....	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Ecuador es un país productor de una gran variedad de productos agrícolas, que cuenta con un reconocimiento mundial y gran parte de esto se debe a su situación geográfica privilegiada y envidiable. El cambio de la matriz productiva ha incentivado a productores y exportadores de manera más segura y con un respaldo del Gobierno a comercializar productos de calidad.

En los últimos años Ecuador ha incrementado la producción y comercialización de frutas de calidad, por lo que la exportación es una gran oportunidad para darnos a conocer aún más como un país rico, de variedad y competitivo.

En Europa existe un ascenso de consumo de frutas tropicales; de acuerdo a BMVEL (Ministerio para Protección al Consumidor, Alimentación y Agricultura), el consumo per cápita de frutas secas o deshidratadas en Alemania es de 1,7kg por año, Alemania es el cuarto mayor consumidor de frutas secas en Europa, por detrás de Italia, Reino Unido y España. (Pro Ecuador, 2015). Sus principales consumidores son personas con una alta conciencia por el cuidado de la salud, consumidores de productos saludables y en gran porcentaje orgánicos.

La globalización es otra de las mega-tendencias con influencia directa en el consumo de frutas secas y deshidratadas, ya que cada vez son más los europeos que prefieren un alimento o snack saludable bajo en grasas y azúcar.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Estructurar un plan de negocio mediante el análisis de la factibilidad administrativa y financiera de una empresa dedicada a la producción y exportación de uvillas deshidratadas a granel al mercado de Alemania.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Ejecutar un análisis de entorno del mercado de Alemania para identificar posibles oportunidades y amenazas, a través de un estudio de PESTEL y PORTER.
- Reconocer las necesidades de los clientes y consumidores por medio de una investigación cuantitativa y cualitativa que facilite la identificación del segmento potencial al que se ofrecerá el producto.
- Determinar la oportunidad de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de uvillas deshidratadas al mercado de Alemania, sustentado por el análisis externo, interno y del cliente.
- Detallar un plan de marketing óptimo que aclare las estrategias de entrada e internacionalización del negocio, para ganar reconocimiento en el mercado.
- Mediante una investigación de mercados conocer a los posibles competidores, clientes y consumidores potenciales.
- Construir una estructura sólida de la empresa aliada a sus empleados para el fortalecimiento de la capacidad laboral.
- Ejecutar un plan financiero proyectado con datos reales del mercado analizando la línea de ingresos y estructura de costos, para de esta manera tomar la mejor decisión para el proyecto y conocer su viabilidad.

2. ANÁLISIS ENTORNO

2.1. Análisis del entorno externo

Mediante el correcto uso de la metodología en el análisis externo, se podrá realizar una profunda investigación en varios aspectos como en el ámbito político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental, que serán de gran importancia e impacto para el plan de negocios que se realizará en el presente trabajo.

2.1.1. Entorno Externo Ecuador

2.1.1.1. Análisis Político

Es un país con régimen democrático, que cada 4 años se realiza la respectiva candidatura y voto popular por parte de los ciudadanos para elegir al siguiente gobernante. El Estado Ecuatoriano está integrado por cinco poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. “La Función Ejecutiva está delegada por el Presidente de la República, ejercida por el Lic. Lenin Moreno. La Función Legislativa está asignada a la Asamblea Nacional, compuesta por 124 asambleístas. La Función Judicial se delega a la Corte Nacional de Justicia, Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados. Finalmente, el Poder Ciudadano está conformado por el Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Posteriormente, el Poder Electoral funciona y entra en autoridad solo cada 4 años” (Gutiérrez, s.f)

A partir del 2006, Ecuador ha sido gobernado bajo un movimiento democrático – social llamado Alianza País. Este régimen se regía por el actual expresidente del país el Economista Rafael Correa Delgado. El Gobierno se ha caracterizado por tener un pensamiento de izquierda democrática, la cual está enfocada más al aporte social en una economía, de esta manera se incentiva la producción nacional. Un claro ejemplo es la implementación de las salvaguardias y los impuestos a las importaciones. El Gobierno ha beneficiado a sectores como la educación, hospitales, carreteras, inversión.

El 19 de Febrero del presente año se convocó a elecciones presidenciales, en donde 8 fueron los postulados para la candidatura presidencial, respaldados

por diferentes partidos y movimientos políticos. Los candidatos que lideraron las votaciones y que posteriormente volverían a enfrentarse en una segunda vuelta fueron Lenin Moreno por el partido Alianza País, y en la oposición Guillermo Lasso por el partido Creo – Suma. En la segunda vuelta el 2 de Abril del 2017, se vio claramente un país totalmente dividido, pero que por la mínima diferencia se le declararía ganador al actual presidente de la República el Lic. Lenin Moreno, es decir que el continuismo seguirá rigiendo al país hasta el 2021.

2.1.1.2. Análisis Económico

El Producto Interno Bruto (**PIB**) del 2015 fue de 100,9 miles de millones de dólares; para el segundo trimestre del 2015 se presentó un crecimiento de 1,0%, siendo el Gasto de Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno y las Exportaciones las variables que más aportaron. (Banco Central de Ecuador, 2015). Para el primer trimestre del 2016 el PIB fue de USD 17.113 millones, a precios constantes, y su tasa de variación fue de -1,9%. (Banco Central del Ecuador, 2016). Según fuentes del Fondo Monetario Internacional (FMI), ha publicado que la economía local para el 2017 cerrará en -2,7%, a diferencia de la Cepal y el Banco Mundial considera que existirá un crecimiento positivo del 0,3%. Mientras que el Banco Central del Ecuador tiene un previsión del 1,42%.

El sector textil es una de las 5 actividades manufactureras que tienen mayor importancia debido a su desempeño y la importancia en el mercado laboral ya que representa una de las fuentes de empleo más importantes (Proaño & Maldonado, 2015). A pesar de la importancia que tiene la industria manufacturera dentro del PIB, en los últimos años el PIB general del país ha tenido un mal desempeño y como reflejan los informes del Banco Central del Ecuador del 2016, desde marzo del 2015 el PIB empezó a decrecer y en la actualidad ha llegado a -1.2%.

Para el mes de enero del 2016 la **tasa de inflación** se ubicó en 3,09%. El efecto de la caída del petróleo, ocasionó que la economía entre en recesión, por lo que el endeudamiento público es el que momentáneamente mantiene de

manera virtual la inflación en niveles de 2,09%, índice registrado en febrero de 2016. (Banco Central del Ecuador, 2016). Para el mes de enero de 2017 la tasa de inflación se ubicó en 1,09%. Por otro lado la caída del precio del petróleo, rubro de ingresos altos para el país, tuvo una caída estrepitosa, lo que ha ocasionado que la economía entre en recesión, siendo el endeudamiento público el que momentáneamente mantiene de manera virtual la inflación.

Para el análisis del efecto de la **tasa de interés** sobre la creación de una empresa productora y exportadora, se utilizan cifras de la tasa de interés activa. La tasa activa del sector financiero del Ecuador es de 7,37%, cifra registrada en enero del 2017. (Banco Central del Ecuador, 2017)

El **riesgo país** es un indicador utilizado por bancos y organismos financieros internacionales para medir la capacidad que tiene un país para pagar sus deudas, ya sea el capital o sus intereses; si el puntaje aumenta, se genera desconfianza en el mercado internacional. Por consecuencia, este indicador que venía a la baja para el país, aumentó y se ubica en 700 puntos, el segundo más alto en la región después de Venezuela con 2371. En marzo del presente año este indicador fue de 6,59%. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Dentro de las exportaciones tradicionales mostraron una reducción, esto puede darse por el cambio de la matriz productiva incentivando al consumo nacional. En 2016 arranca con el mismo dinamismo que terminó el 2015, lo cual hace prever un segundo año de estancamiento económico en el país, que proyecta tasas de crecimiento cercanas a cero, en el mejor de los casos.

El Banco Central es el más optimista sobre el crecimiento económico. Pese a la desaceleración registrada en el 2016, se prevé que el año cerrará con un crecimiento del 0,4% y que el nuevo año terminaría con 1% (Banco Central del Ecuador, 2016). Organismos internacionales, como la Cepal o el Fondo Monetario Internacional, apuntan a tasas cercanas a cero, mientras que en la Banca Internacional se cree que habrá un decrecimiento entre el 1,2% y 3,6%.

El diagnóstico para el 2016 es bastante parecido al del año pasado, con precios bajos del petróleo, apreciación del dólar y mayores tasas de interés

internacionales. Es inevitable no comparar la caída del petróleo con las crisis mundial del 2008 y 2009; pero Ecuador contaba con fondos petroleros de \$6.000 millones, lo que el Gobierno usó para incrementar la inversión pública, financiar hospitales, escuelas, ministerios, entre otros, sin embargo la época de vacas gordas tenía que acabar en algún momento. Por otro lado, en consecuencia de los bajos precios del petróleo, el desempleo en el país que se estima en el 2016 de 5,7%, la falta de inversión extranjera, ha generado incertidumbre en los inversionistas y se ve reflejado en el poder adquisitivo de los ecuatorianos.

2.1.1.3. Análisis Social- Cultural

Cuenta con 14.483.499 millones de habitantes, los mismos que están divididos en grupos socioeconómicos: A (Alto), B (Medio alto), C (Medio bajo) y D (bajo). Según datos del INEC la clase media ha aumentado a un 27% en solo 10 años, se caracterizan por poseer ingresos estables y pleno empleo (Ecuador Inmediato, 2015). El 48.5% de la población de Pichincha es considerada económicamente activa. Así al grupo A pertenecen el 1,9% de la población ecuatoriana, al grupo B 11,20%, al C el 22,8% y el 14,9% al nivel D. El ingreso promedio mensual es de \$ 892,90 dólares frente a \$ 809,60 dólares de gasto promedio mensual (INEC, 2015). El consumidor nacional prefiere productos nacionales, en comparación a productos importados, debido al aumento de la clase media, favoreciendo a la industria local. (Lideres, 2015)

2.1.1.4. Análisis Tecnológico

Se ha buscado tener un conocimiento tecnológico e industrial fomentando el estudio y la capacitación invirtiendo 1,88% del PIB lo que representa alrededor de \$ 1.900 millones (El Telégrafo, 2016). La tecnología es un factor importante para impulsar la eficiencia y productividad, de esta manera se han consolidado empresas que brindan soluciones integrales para la agricultura empresarial, desarrollo de software para negocios financieros y servicios de telecomunicaciones e internet para las organizaciones (CNN Español, 2015)

El Ecuador se ha abierto a la tecnología lo cual ha dado beneficios tanto a las empresas públicas como privadas. El proyecto del Gobierno es que el Internet

llegue a la mayor parte de la población, de esta manera genera que las personas se comuniquen e interactúen. En la última estadística del Ministerio dice que el 46% de la población tiene acceso a internet, es decir que al menos tienen una computadora, laptop o un teléfono inteligente. Las cifras también indican que en Ecuador hay 1,9 millones de celulares Smartphone en uso. Además indico que el país iba a recibir una oferta de que las operadoras privadas Movistar y Claro usarían la tecnología 4G (El Universo, 2015).

2.1.1.5. Análisis Ecológico

Con el funcionamiento de las nuevas hidroeléctricas, la energía eólica, el gas natural, el gas asociado, los focos ahorradores y el programa de inducción, que implica dejar de cocinar con gas licuado de petróleo contaminante, permitirán hasta el 2017 reducir la emisión de 11 millones de toneladas de CO₂ por año, que al 70% del total de las emisiones producidas por todas las modalidades de transporte del país en un año (Jorge Glas, 2016).

2.1.1.6. Análisis Legal

Dentro de los reglamentos es necesario hablar sobre los requerimientos para poder exportar, dentro de estos se encuentra el RUC (Registro Único de Contribuyente) que es regulado por el Servicio de Rentas Internas, adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica (token), registro como exportador en el ECUAPASS, realizar la declaración aduanera de exportación (DAI) y pago de tributos.

Entorno Externo Alemania

Análisis Político. La República Federal de Alemania es una democracia constitucional y federal cuyo sistema político es definido en su constitución de 1949, llamada Ley Fundamental. Posee un sistema parlamentario, en el cual es elegido el presidente y el canciller. En la actualidad el presidente federal es Frank-Walter Steinmeier y el canciller federal y presidente de la Unión Democrática Cristiana es Angela Merkel.

Alemania es gobernada bajo una Ley Fundamental, la cual fue promulgada el 23 de mayo de 1949 para la antigua Alemania Occidental, y que califica al país

como un Estado federal democrático basado en la justicia social. En la República federal se encuentran divididos tres poderes, el Sistema Ejecutivo el cual está a cargo el Presidente, elegido por la Convención Federal para 5 años, y del canciller, elegido por la Asamblea Federal; en segundo plano el Sistema Legislativo, que está formado por la Asamblea Federal, con 672 diputados y el Consejo Federal con 68 representantes; y por último el Sistema Judicial, compuesto por la Corte Federal Constitucional y Cortes Superiores Federales.

Análisis Económico. Creció en 2015 un 1,7% impulsado por el consumo interno. La expansión del PIB de la primera economía europea fue ligeramente superior al 1,6% registrado en 2014, año marcado por la recuperación, de acuerdo con los datos difundidos por la Oficina Federal de Estadística (Destatis). El Organismo pronostica que en 2016 el crecimiento se situará alrededor del 2% y que el mercado laboral seguirá robusto. No obstante, habrá que prestar atención a la evolución de la economía de los países emergentes y sobre todo China, así como también a otros potenciales factores negativos globales, como la amenaza del terrorismo internacional. El crecimiento del consumo privado del 2014 fue del 1,9%, y el consumo público escaló un 2,8%. Las exportaciones durante el 2015 crecieron un 5,4% y las importaciones un 5,7% según datos de Destatis.

El comercio de Alemania representa alrededor del 86% del PIB en el 2015. Para el año 2016 se espera que el superávit comercial alcance una cifra inédita, que según fuentes de think-tank IFO Institute, se elevaría a 297 mil millones, convirtiendo a Alemania en el país con el superávit comercial más elevado del mundo, por sobre China. La Comisión Europea ha alegado que la política alemana favorece las exportaciones y la producción por sobre el consumo.

Análisis Social. La población total de Alemania es de 81.413.145 habitantes, siendo así que la población masculina ocupa el 49,1% mientras que la población femenina es el 50,9%, tiene una población urbana de 75,3% y una edad media de 40,3. Más del 91% de la población es de origen alemán. La población total de Hamburgo es de 3.008.841 habitantes (OCDE, 2014). En la

distribución de la población por edades se encuentra que el 60,7% pertenece a personas de entre 25 a 69 años de edad y lo sigue con un 14,8% personas más de 70 años (Naciones Unidas, 2015).

El mercado alemán tiene una creciente tendencia hacia el consumo de productos que contribuyan a una alimentación baja en grasa y azúcar. Sin embargo, debido a la composición de los hogares (1 o 2 personas), muchos no están dispuestos a sacrificar mucho tiempo en la cocina y prefieren alimentos de conveniencia. Una forma habitual de consumo es como un snack saludable, adicionalmente existe un aumento en el consumo como parte del desayuno, ya que estimulan al metabolismo y generalmente vienen acompañadas de otros productos cotidianos, como el yogurt, cereales u otros similares (PRO ECUADOR, 2015).

Análisis Tecnológico. Se especializa en el desarrollo y la fabricación de bienes industriales complejos como la automoción (ingeniería mecánica), electrotecnia y la industria química, las cuales son las encargadas de crear 2,9 millones de empleos en el país y asimismo el 30% del gasto interno se destina a la investigación y desarrollo.

Alemania es líder en muchas tecnologías de vanguardia. Este país ha destacado por sus innovaciones en biotecnología, nanotecnología, tecnologías de la información, industria aeroespacial, electrotecnia y robotización. En los últimos años se han desarrollado numerosos centros de investigación alemanes para diferentes industrias, desde la automovilística hasta la médica. Mach4 es un ejemplo claro, fundada en 1997 por cuatro jóvenes ingenieros, esta se dedica al diseño de robots que automatizan los procesos de almacenamiento y dispensación de medicamentos en farmacias y hospitales. Con su sello "Made in Germany", esta quinta potencia mundial no dejará de crecer en el ámbito tecnológico y económico (Apotheka America, 2016).

2.1.2. Análisis de la industria

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) del proyecto pertenece al código C1030.12 - Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

El análisis de la industria se realiza considerando la metodología de las 5 Fuerzas de Porter, esta herramienta determina las oportunidades de negocio en cuanto a la inversión y rentabilidad, considerando la competencia, los proveedores y clientes.

2.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores nacionales es regular debido a las siguientes razones. La inversión promedio es accesible y fácil de emprender para cualquier micro o mediana empresa. Además no existen barreras arancelarias para entrar al mercado Europeo, siempre y cuando se realice el trámite de certificación de origen, por el acuerdo comercial multipartes que firmó Ecuador con la Unión Europea el 11 de Noviembre del 2016, acuerdo que se pondría en vigencia el 1 de Enero del presente año (El telégrafo, 2017). Así mismo, la uvilla se da en mayor parte de la Sierra ecuatoriana, y existen varios proveedores dedicados al cultivo del producto generando que la competencia.

Analizando la competencia internacional, se pudo investigar que Brasil, Colombia, Chile y Países del Centro América cuentan con empresas ya desarrolladas dentro de este sector exportando frutas deshidratadas al mercado Norteamericano y Europeo. Sin embargo, Ecuador es un país privilegiado al contar una situación geográfica envidiable, además del reconocimiento mundial que tiene por ser altamente competitivo en el sector de la Agricultura.

Además, en Pichincha según datos de la Supercia, existen tan sólo 16 empresas dedicadas a la conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera. Sin embargo, mediante la investigación se pudo conocer que únicamente 5 empresas se dedican al proceso de deshidratación

de frutas, por ende como conclusión, la amenaza de nuevos competidores locales es **media**, porque no hay gran cantidad de competencia actualmente que se dedican a la exportación y deshidratación de frutas en el país, no obstante la creciente tendencia en exportar productos nuevos y diferenciados está incrementando.

2.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En el Ecuador a nivel nacional el número de proveedores está incrementando gradualmente lo que facilita la manera de establecer relaciones con los mismos a través de ferias organizadas por entidades públicas y privadas un ejemplo es EXPOTEX. Al tener una diversidad de proveedores nacionales, se puede adquirir los insumos a menor costo y en un tiempo de entrega rápido, es decir con mayor facilidad de cambio de proveedor. Todo esto representa que el poder de negociación de los proveedores sea **bajo**, ya que alrededor del 40% de la población está dedicada al sector agrícola, lo que hace que se pierda el poder de negociación, el cual es el que brinda la materia prima para que las empresas puedan procesar los alimentos. (INEC, s.f)

2.1.2.3. Poder de negociación de los clientes

Los mayoristas y grandes distribuidores que existen en el mercado alemán son los clientes potenciales para el negocio. Al ser el poder de negociación con los proveedores bajo, esto refleja que los cliente son quienes escogen que proveedor quisieran para realizar acuerdos; inclusive al ser Alemania una potencia mundial tiene la facilidad de elegir proveedores en otros países latinoamericanos que ya exportan este tipo de productos. La diferenciación será la clave, el proceso de deshidratación, para que nuestro producto sea más apetecido y demandado que la competencia. Esto genera la facilidad de cambiar al proveedor que quieran, es decir que el poder de negociación con los clientes es **alta**. Sin embargo, desde el punto de vista de alimentos procesados naturales, ya sean bananos, mango, uvillas, etc., se podría llegar a la conclusión de que el poder de negociación es media, por lo que el mercado está aún en crecimiento.

2.1.2.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Considerando el sabor, la textura, aroma, forma y color es difícil poder encontrar un sustituto para la uvilla, pero existen otros frutos como el arándano, banano, mango, piña, etc., que podrían reemplazar a la uvilla. Pero a pesar ninguno de estos productos sustitutos poseen las mismas propiedades que ofrece la uvilla deshidratada tales como purificar la sangre, posee gran cantidad de vitamina A y C, reconstruye y fortifica el nervio óptico, etc. Inclusive la tendencia en Alemania de consumir productos naturales y saludables resulta muy favorable; así como también que cada vez más se esté dando a conocer al mundo a Ecuador como un país rico en frutas y sus derivados. Además, es importante recalcar que en el mercado Europeo, la uvilla es muy reconocida por ser servida como plato gourmet y ser exquisita en la cocina gastronómica, por sus características organolépticas este alimento tiene mucha versatilidad en la aplicación en cocina, porque tiene un sabor ácido/dulce, lo que hace que se lleve bien con carnes blancas y se pueda adaptar a postres (El Comercio, 2015). Por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es **media**.

2.1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

Se realizó un análisis profundo de la competencia existente, la cual reflejaba que en el Ecuador existen 36 empresas dedicadas a la conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera. Sin embargo, en Pichincha tan sólo 5 se dedican exclusivamente al proceso de deshidratado de frutas. Como conclusión, la rivalidad entre competidores existentes es **baja**, lo que resulta muy apetecido para nuestra empresa, generando una oportunidad de negocio.

2.1.3. Conclusiones del análisis Externo

- El plan de negocio de producción y exportación de uvilla deshidratada a granel al mercado de Alemania tiene como objetivo conocer y analizar mediante una investigación profunda del mercado que tan factible puede llegar a ser el consumo en dicho país, y en un futuro a otros países de la misma región.

- En el análisis externo se muestra la problemática del ámbito político y económico que el Ecuador está pasando, pero esto no imposibilita la posibilidad de exportar el producto hacia Europa, ya que el Gobierno ecuatoriano está incentivando y apoyando las exportaciones de productos procesados.
- Por parte del Gobierno se ha incentivado la producción nacional con el cambio de la matriz productiva, lo que incita a todas las empresas a exportar a otros países, así como también el Acuerdo firmado de Ecuador con la Unión Europea es muy favorable para nuestro negocio.
- Dentro de los últimos 4 años, el mercado Alemán ha sido el principal destino de las exportaciones de uvilla como fruta natural del Ecuador, ya que el consumo de productos hortofrutícolas en Alemania se mantiene a un nivel alto y se espera un incremento de consumo en los próximos años motivado por la tendencia creciente a la adquisición de productos saludables.
- Desde el punto de vista de las 5 fuerzas de PORTER, la industria es atractiva por lo que se debe implementar planes de mejora para incentivar las exportaciones a diferentes mercados extranjeros.
- Al no contar con variedad de competidores en el mercado, y con la idea de exportar un producto con valor agregado, puede beneficiarnos e inclusive a largo plazo convertirnos en una empresa líder en el mercado.
- Es fundamental poder contar con un acuerdo comercial multipartes, en la cual nuestro producto entrará con cero de arancel al mercado Europeo siendo así una ventaja frente a la competencia en otros países.
- En Alemania la cultura sobre la buena alimentación está en crecimiento y se ha hecho una tendencia en comer saludable y nutritivo, por lo que la uvilla deshidratada será muy apetecida y demandada, además en la cultura Europea la uvilla es muy reconocida a tal punto de ser incluida en entradas y postres de comida gourmet en eventos especiales.
- Al requerirse una baja inversión para exportar uvillas y sus derivados genera que las barreras de entrada sean bajas. Muchas empresas podrán ver el atractivo del negocio ya que la demanda sigue incrementando. Incluso si una empresa con mayores recursos ve el atractivo del sector va a

ingresar al mercado con mayor ventaja y facilidad; y por consecuencia sería una amenaza directa a las pequeñas y nuevas empresas.

- Al contar con un poder de negociación de proveedores bajo debido a la facilidad de contactar proveedores nacionales ya sea a través de ferias y otros medios, se refleja en una gran oportunidad para las empresas ecuatorianas en cuanto al mejoramiento del tiempo y dinero en la elaboración de sus productos.
- La amenaza de productos sustitutos es media. Los consumidores se enfocan en los productos saludables y en este caso no existe un sustituto directo para ellos lo cual se consideraría una oportunidad debido a que es un producto innovador en el mercado.
- Finalmente, analizando el resultado dado por la matriz EFE (ver en anexos tabla N°1), se puede obtener una puntuación ponderada de 3.2, significa que nuestra empresa creando estrategias competitivas sabrá minimizar las amenazas y podrá aprovechar las oportunidades del mercado.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Para determinar un conocimiento profundo de las necesidades de los consumidores, se ha optado realizar una investigación cualitativa y cuantitativa. En la investigación cualitativa se realizó dos entrevistas a expertos y dos entrevistas a profundidad a clientes potenciales. En cuanto a la investigación cuantitativa se desarrolló una investigación no probabilística a través de un muestreo por conveniencia de 10 encuestas.

3.1.2 Investigación Cualitativa

Entrevistas a expertos (Ver Anexo 1)

Dentro de las entrevistas a expertos, se realizó una entrevista al docente de la Universidad Tecnológica Equinoccial Pablo Basastenz Ingeniero de Comercio Exterior y al señor Patricio Mármol Gerente General de AllicunaFarms, una empresa exportadora de flores al exterior. Ambos están de acuerdo que el actual Gobierno ha influido positivamente al exportador ecuatoriano creando un incentivo para que el producto ecuatoriano sea conocido en el exterior, además

hacen hincapié en el acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea. El ingeniero Basastenz aconseja que la exportación sea de manera directa, ya que de ésta manera se llegaría a los consumidores alemanes a través de los intermediarios y además propone hacer conocer el producto por medio de ferias internacionales y en participaciones en rondas de negociaciones con el apoyo de Pro Ecuador.

El Gerente General Mármol primero aconsejó a realizar una profunda investigación en el mercado al que se va incursionar, aconseja que el producto a exportar cuente con un valor agregado, ya que la competencia hoy en día es mayor y aún más en el sector agrícola y que por sobre todo tome en cuenta temas sobre las certificaciones, etiquetas y políticas del país a exportar.

Por último, ambos creen factible a futuro diversificar el producto una vez que ya sea conocido en el mercado alemán y que en su momento se pueda exportar a otros países vecinos o de la Unión Europea.

Entrevistas a profundidad

Con el fin de recopilar información sobre el perfil del consumidor, se escogió a personas que representen los segmentos a estudiar.

- -William Guijarro, edad 27 años, migrante ecuatoriano viviendo en Hamburgo – Alemania.
- -Burckard Prigann, edad 60 años, nacido en Alemania, actualmente reside en Quito – Ecuador.

Resultados y conclusiones

La información recopilada será útil para analizar la aceptación y opiniones acerca de las uvillas deshidratadas. Se les habló acerca de la uvilla como fruta natural y deshidratada, se les explicó que la diferenciación será en presentar un producto único con propiedades y sabor extravagantes, agridulce, y que sea natural y saludable.

En Alemania la uvilla es conocida con el nombre de Physalis, y agregaron que el consumo de productos naturales y que sean beneficiosos para la salud están

en alza, estos productos saludables son bastante apetecidos por las personas mayores.

Ambos entrevistados hablaron de la importancia de la alimentación y coincidieron en la tendencia a consumir productos saludables y exquisitos. También aclararon que conseguir frutas deshidratadas en su país es sencillo conseguir ya sea en supermercados como en tiendas naturistas. Opinaron que sería exquisito complementarlo con un yogurt, en helados, postres o con cereal en el desayuno.

Para concluir la investigación nos muestra que el consumo de productos saludables y exóticos está en aumento, por lo que nuestro producto sería ideal para los consumidores en Alemania, además el consumo de frutas es alto, aunque el conocimiento acerca de las frutas deshidratadas es poca, muestran gran interés por conocer las propiedades de la uvilla. Una vez que se les mencionó que propiedades tiene la uvilla como fruta natural, uno de ellos comentó que le resultaba aún más apetitosa saber que no sólo es una fruta deliciosa sino que también que es altamente saludable para el cuerpo humano poder consumirla. Se les preguntó cuánto estarían dispuestos a pagar por el producto y sacando un promedio de lo que contestaron el valor de las uvillas deshidratadas de una bolsa de 100gr. sería de entre 7 a 10 euros. Los entrevistados la consumirían en un periodo de una vez por semana, mientras que a todos les gustaría que se exhibieran en supermercados y en tiendas naturistas. Finalmente, se les preguntó por qué medio les gustaría obtener información y mencionaron que primero debería ser Facebook para llegar a los clientes que se desea, y también mencionaron que las ferias serían un lugar muy interesante para promocionar los productos.

Investigación Cuantitativa

Al ser un plan académico se utiliza como metodología no probabilística por conveniencia una muestra de 10 encuestados, que sean de origen alemán.

Población: Alemania finalizó el año 2015 con una población de 82.176.000 habitantes, un aumento de 978.463 personas respecto a 2014. Además,

Alemania está entre los países con más población del mundo, dentro del ranking de 196 estados que componen la tabla de población mundial de datosmacro.com. En 2014, la población femenina fue mayoritaria, con 41.362.080 mujeres, lo que supone el 50,94% del total, frente a los 39.835.457 hombres que son el 49,06%.

Muestra: Se tomó en cuenta 10 personas de origen alemán, exactamente ubicados en el país de Hamburgo dentro de la población objetivo.

Análisis de los resultados: Del procesamiento y análisis de la información obtenida a partir de las encuestas se sintetizan las siguientes premisas:

De las 10 personas encuestadas cabe resaltar que en su mayoría son hombres, tan sólo 3 mujeres fueron parte de las encuestas. El rango de edad de las personas encuestadas oscila de entre 31-40 años. **(Ver Anexo 2)**

De las personas encuestadas más de la mitad de ellos prefieren consumir comida light, le sigue el gusto por la comida normal, y sólo dos de ellos tienen un gusto por la comida vegetariana.

El 80% de las personas encuestadas gustan de consumir frutas en la mañana, a la hora del desayuno, ya que las frutas son un buen complemento para los yogures, cereales, incluso hasta para un batido. La gran mayoría conoce qué son las frutas deshidratadas y la mitad de ellas han consumido las mismas.

Es relativamente sencillo poder conseguir fruta deshidratada en su país. En cuanto a la uvilla deshidratada, la mayoría le gustaría probarla y estarían dispuestos a consumirlas semanalmente y otras mensualmente.

En cuanto al precio de la uvilla deshidratada por kilo, el 60% prefiere pagar entre 9 y 11 euros el kilogramo.

Una tendencia grande y en crecimiento en el mercado Europeo, es la compra de productos por Internet, dado que se les encuestó en dónde quisieran adquirir este producto, aunque la mayoría dijo, como era de esperarse, en Supermercados, pero el dato interesante es que el 20% de los encuestados

prefiere comprarlos en línea. Y les gustaría recibir información por medio de redes sociales.

Por medio de las encuestas realizadas, se pudo obtener resultados muy buenos en cuanto al ingreso potencial del producto al mercado alemán, aunque la encuesta fue realizada solo a una pequeña parte de la extensa población de Alemania, fue de gran ayuda para conseguir datos sobre el precio óptimo del producto para la venta, las plazas dónde se va a dar a conocer el producto, los distintos perfiles de los consumidores, que son considerados mundialmente como personas con una tendencia hacia productos naturales, diabéticos y sobre todo saludables, y la encuesta ratifica y afirma lo antes mencionado. **(Ver Anexo 3)**

Conclusiones de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa

- En términos generales, existe una oportunidad de negocio con relación a los resultados de la investigación tanto cualitativa como cuantitativa; a su vez se puede determinar que exportar uvillas en estado de deshidratación al mercado de Alemania tendría una buena aceptación, debido a que los alemanes tienen una tendencia creciente en consumir productos saludables con beneficios a la salud humana. Asimismo, los factores que incurren para que los consumidores adquieran la uvilla deshidratada son el sabor agridulce y sus propiedades beneficiosas para la salud. Además, el precio que se pudo estipular para que los consumidores alemanes estén dispuestos a comprar el producto oscila entre 9 a 11 euros el kilogramo. Sin embargo, estarían dispuestos a consumir las uvillas deshidratadas principalmente entre comidas o complementándolas con yogures y ensaladas.
- Por medio de la opinión de los expertos el proyecto es muy factible para penetrar el mercado alemán por medio de una exportación directa a través de la intervención de intermediarios. Por otra parte, los expertos indican que el acuerdo comercial multipartes es de gran influencia para el producto ya que entraría con cero de arancel, sin embargo hay que tomar en cuentas las certificaciones, políticas y etiquetados. Finalmente, en la entrevista

aconsejaron diversificar la línea de productos para poder crecer como empresa y además incrementar la participación de mercado.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio encontrada se centra en la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de uvillas deshidratadas, que genere un impacto favorable en el consumidor alemán, creando fidelidad a la marca. El presente proyecto está destinado para exportarse al mercado de Alemania, el cual tiene como tendencia en crecimiento el consumo de productos nuevos, saludables y naturales. En la entrevista a clientes potenciales, se pudo determinar que las frutas ecuatorianas en Alemania son apetecidas y reconocidas, por lo que les pareció que la uvilla deshidratada tiene una oportunidad factible de crecer en el mercado.

El Ecuador es rico en productos agrícolas de alta calidad gracias a la excelente y envidiable situación geográfica que resulta sencillo obtener toda clase de frutas las 100% orgánicas al igual que sus derivados, es decir tenemos una ventaja comparativa con otros países en el cultivo de la uvilla.

Dentro de los últimos 10 años de Gobierno en el Ecuador, se ha estimulado el cambio de la matriz productiva, generando incentivos al productor y exportador ecuatoriano, además de brindar apoyo a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y exportación de alimentos naturales y procesados. Es necesario recalcar que gracias a Ecuador y la Unión Europea por la consolidación del acuerdo multipartes permite que el producto a ofrecer, uvillas, llegue a Europa con cero por ciento de arancel. Respecto a la situación actual que se encuentra el país, con una tasa de desempleo del 4,4%, según datos del Telégrafo, la empresa espera poder generar empleos sostenibles a largo plazo con el fin de aportar a una población productiva.

En el mercado alemán, los ciudadanos pertenecen al grupo de consumidores altamente selectivos cuando realizan las compras para el consumo diario; en adición, el Gobierno Alemán dentro de sus políticas y normas de importación prefieren 100% los productos que sean orgánicos y que el empaque sea de un material reciclable o reutilizable para la ayuda al medio ambiente y sin dejar de

lado sus preferencias en la necesidad de adquirir productos saludables y con un sabor distintivo y delicioso. La posibilidad de entrar al mercado de Alemania es interesante, ya que las encuestas realizadas tanto a clientes potenciales como a expertos arrojan que el producto es apetecible para los consumidores por su alto grado de vitaminas y antioxidantes, además de ser un producto innovador y de fácil consumo.

En Alemania la uvilla es conocida como Physalis, que es el nombre internacional de la fruta, y generalmente con consumidas en postres gourmet y como entradas, debido a que es considerada una fruta exótica y de sabor exquisito. La ventaja de la uvilla ecuatoriana es que ya es conocida y apetecida en el mercado alemán, por consiguiente la apertura es sencilla pero para poder abarcar todo el mercado hay que garantizar la calidad del producto, haciéndonos conocer mediante ferias y rondas de negocios. Además, el precio es un factor importante para los potenciales clientes. Para ello el precio refleja la calidad de los productos. Si es alto lo asocian que va a ser muy bueno y cumplirán con sus expectativas.

Siempre es bueno estar innovando constantemente, por lo que en un futuro, tomando en cuenta las recomendaciones y consejos por parte de los expertos en el tema, diversificar la marca para exportar todo tipo de frutas deshidratadas sería un camino hacia el éxito.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing de nuestro producto será la diferenciación; las uvillas ofrecen propiedades únicas y saludables para las personas que la consumen, y gracias al proceso de deshidratación de la misma, la uvilla deshidratada tiene una duración de 6 - 8 meses para el consumo, aumentando el sabor y manteniendo las propiedades saludables que ofrece.

También se implementará la estrategia de desarrollo de producto que busca ubicarse, según la Matriz de Ansoff, en la columna de mercados actuales y

productos nuevos, ya que esta estrategia permite buscar abrir oportunidades por medio de un producto innovador.

Estrategia de internacionalización

La uvilla deshidratada que se exportará hacia Alemania es adquirida directamente a proveedores locales calificados para clasificar y seleccionar el mejor producto antes del proceso de deshidratación. El producto terminado es exportado hacia Alemania a intermediarios experimentados que se encargarán de la comercialización en los diferentes canales de consumo.

El reto de la empresa es que el producto sea aceptado por los consumidores europeos para que las empresas con las que se firmen los acuerdos estén satisfechas y decidan prolongar los contratos de distribución.

La idea de la estrategia es contratar proveedores que trabajen solamente y exclusivamente para nosotros, con el fin de mantener un inventario abastecido de volúmenes interesantes del producto; trabajaríamos como un centro de acopio donde varios proveedores nos puedan brindar el producto para poder contar con un inventario amplio y respaldado. La estrategia de penetración de mercados permitirá a los distribuidores calificados hacer llegar el producto directo a los consumidores potenciales captando su atención por la calidad y el sabor, y de esta manera consolidar una fidelización hacia nuestra empresa.

Propuesta de Valor

Es la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y se posiciona. Nuestra propuesta de valor es MAS X LO MISMO, es decir que nos ubicamos en el cuadro de ofrecer más beneficios por las propiedades saludables del producto, a un precio similar al del mercado.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 1. Mercado objetivo

DETALLE	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Numero de habitantes Alemania	82.175.684	89.571.496	97.632.930	106.419.894	115.997.684
Habitantes en Hamburgo	1.828.418	1.868.058	1.908.558	1.949.935	1.992.210
Edad entre 18-60 (hombres y mujeres)	777.078	793.925	811.137	828.722	846.689
Estrato social 35,90%	248.665	254.056	259.564	265.191	270.941
Aceptacion del producto	198.932	203.245	207.651	212.153	216.752
Oferta mediante competencia	35.808	36.584	37.377	38.188	39.015
Mercado potencial objetivo	163.124	166.661	170.274	173.965	177.737

El mercado objetivo a dónde nos vamos a enfocar es la ciudad de Hamburgo, Alemania. Su población actual es de 1.828.418 según datos de Population.city, nuestros consumidores potenciales son los jóvenes, jóvenes adultos, adultos y adultos mayores en un rango de entre 18 y 60 años, que cuenten con ingreso o nivel socioeconómico A y B, con tendencias al consumo saludable y nutritivo. Gracias a las encuestas pudimos conocer que la aceptación del producto es del 80%. Por lo tanto, el mercado potencial objetivo para el año 2107 es de 163.124 personas dispuestas a consumir nuestro producto.

5.2 Mezcla de Marketing

Esta herramienta es muy importante en el plan de marketing, ya que gracias a ella se pueden analizar variables como las 4Ps que son necesarias para dar a conocer el producto, sus atributos, analizar el precio, saber a qué mercado estará dirigido y como se dará a conocer el producto.

5.2.1 Producto

El nombre científico de la uvilla es Physalis y así se la conoce a nivel internacional, es un fruto anaranjado, redondo y pequeño que tiene su origen en los países andinos de América y que después de la colonización española fue introducida a Europa.

5.2.1.1 Atributos

En Alemania es conocida por servirse como entradas o postres gourmet debido a que es considerada una fruta exótica y de sabor exquisito e inigualable. Al ser conocida y apetecida la uvilla ecuatoriana en Alemania, se tiene una ventaja poder llegar al mercado objetivo con un derivado de la uvilla, en este caso con

el proceso de deshidratación. En Ecuador, la producción de uvillas es muy factible dado a las condiciones agroclimáticas del territorio ecuatoriano, por lo tanto esta fruta se ha convertido desde el punto de vista comercial, en una interesante alternativa al momento de exportarlo a otros países.

El producto ofertado es fruta deshidratada, específicamente la uvilla cuyo proceso se basa en la deshidratación de la misma. Este tipo de deshidratación permite recuperar las características propias de la fruta como son el sabor, color y textura.

Una característica exótica es que la uvilla no es natural en el continente Europeo. Entre las propiedades que tiene la uvilla como fruta tenemos que reconstruye y fortifica el nervio óptica, ayuda a la purificación de la sangre, eficaz en el tratamiento de las afecciones a la garganta, es un adelgazante ideal para los diabéticos, aconsejable para los niños, ya que ayuda en la eliminación de parásitos intestinales, favorece el tratamiento de la próstata, posee vitaminas A y C que son esenciales para el mantenimiento y el cuidado de la piel, y contiene Potasio que ayuda a la contracción muscular, previene los calambres.

El objetivo de la deshidratación de la uvilla es eliminar la humedad del producto sin perder sus nutrientes, vitaminas, sabor para que pierda peso y no sea perecible. En el proceso de deshidratación de 5 kilos se obtiene 1 kilo. La apariencia del producto es un naranja encendido - dorado. Su textura es suave, masticable, tiene una superficie arrugada, similar a la de las pasas. Su vida útil es de 8 meses y se almacena a una temperatura ambiente de 23 a 27°C.

La uvilla se cultiva en toda la serranía y principalmente en el Norte: Ibarra, Atuntaqui, Cotacachi, Otavalo, Cayambe, Tabacundo, Pomasqui, Nono, Nanegal; en el Centro: Latacunga, Penipe, Pujilí, Pelileo, Guamote, Guano y en el Sur: Gualaceo, Paute, Loja.

Las uvillas deshidratadas son alimentos muy nutritivos. Se las puede consumir de muchas maneras, convirtiéndolas en un producto muy fácil de usar a cualquier hora del día. Los snacks a media tarde o a media mañana van a

brindar beneficios positivos para la salud en niños, adultos y personas de todas las edades. A las uvillas deshidratadas se les puede consumir en ensaladas, batidos, con cereal o simplemente solas.

Lo más factible es realizar una exportación tipo FOB, en la cual el producto va a granel en cajas de cartón de 10 kilogramos las mismas que serán empacadas y embaladas de manera eficiente para el traslado seguro del producto.

5.2.1.2 Branding



Figura 1. Branding

Nombre de la empresa: Exportadora Ecuatoriana Ecuafruit S.A

Se usó el color rojo y verde para representar un producto naturalmente saludable, orientado a lo ecológico y con características 100% orgánicas. Se puede destacar el slogan que “healthy & lasting taste” que promueve consumir productos sanos y de buen sabor. Con todos estos atributos, el cliente y los consumidores podrán reconocer con facilidad la marca ya sea por el color llamativo del logo o por su slogan; o por el nombre que se lo puede asociar directamente con frutas saludables y duraderas.

5.2.1.3 Empaque

El empaque que se usará para las uvillas deshidratadas serán un empaque en la cual las uvillas serán puestas en fundas biodegradables dónde tendrá el logo del producto, especificaciones y atributos del producto y serán en presentaciones de 5000 kg, y un empaque secundario en la cual será sellado por cajas de cartones que podrán ubicarse 10000kg.

5.2.1.4 Etiquetado

Para el etiquetado hay que tomar seriamente en cuenta con la información que pide la Unión Europea como: denominación, lista de ingredientes, sustancias que causen intolerancias o alergias, cantidad de determinados ingredientes, cantidad neta del alimento, fecha de duración mínima o de caducidad, condiciones especiales de conservación y/o utilización, nombre o razón social y dirección del importador, país de origen o procedencia, modo de empleo. Además, como normativa se incluirá el detalle de los proveedores de la fruta, de las personas que lo realizaron y datos curiosos como beneficios de la fruta.

5.2.2 Precio

Para poder determinar el precio del producto se necesita determinar cuál será el costo al que se va a producir y posteriormente establecer estrategias de precios y de entrada para el mercado objetivo.

5.2.2.1 Costo del producto

Tabla 2. Costo total del producto

Costo de la materia prima				
Detalle	unidad medida	cantidad	costo	total
Uvilla estado natural	kg	1,66	\$ 2,50	\$ 4,15
Empaque	unidad	1	\$ 0,22	\$ 0,22
Empaque secundario	unidad	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Costo de exportacion	unidad	1	\$ 0,12	\$ 0,12
Costo transporte interno	unidad	1	\$ 0,03	\$ 0,03
Costo de la materia prima				\$ 4,57

COSTO TOTAL DEL PRODUCTO					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de la materia prima	\$ 439.168	\$ 454.610	\$ 470.595	\$ 487.142	\$ 504.270
Mano de obra	\$ 36.983	\$ 37.386	\$ 37.793	\$ 38.205	\$ 38.622
Costos indirectos	\$ 23.728	\$ 23.911	\$ 24.096	\$ 23.583	\$ 23.772
Costo total de produccion	\$ 499.878	\$ 515.906	\$ 532.484	\$ 548.930	\$ 566.664
Gastos operacionales	\$ 102.956	\$ 101.160	\$ 102.860	\$ 104.604	\$ 106.391
Total costos y gastos	\$ 602.834	\$ 617.066	\$ 635.344	\$ 653.533	\$ 673.055
Costo unitario de produccion	\$ 5,21				

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de precios que se escogió es una fijación de precios basado en costos, tomando en cuenta todos los rubros y gastos que entran dentro del proceso hasta la llegada del producto al país de destino.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Se usará fijación de precios de penetración de mercado, es decir que se usará precios bajos o similares al de los posibles competidores, de esta manera se podrá acaparar un gran número de compradores y así ganar participación de mercado. También se busca la reducción de los costos fijos por la venta en grandes cantidades. Cabe mencionar que gracias al aumento de la tasa de penetración, se logra un mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales, por medio de nuevos usos del producto. (Blanc, David, 2002).

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Se usará una fijación de precios por descuento y bonificación, mediante el descuento se reducirá el precio por compra en grandes volúmenes por ejemplo:

Tabla 3. Tabla de descuento x toneladas

Toneladas	Descuento
1 a 1000 t	1%
1001 a 5000 t	2%
5001 a 10000	3%
10001 a 30000	5%

Además con la bonificación los distribuidores podrán incentivar que se realicen más ventas del producto y que los precios se mantengan homogéneos dentro del sector.

5.2.3 Plaza

Por medio de la plaza en el plan de marketing se puede elegir de manera correcta las diferentes estrategias de distribución para el producto.

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será de manera indirecta, es decir que nuestra empresa busca llegar al mercado alemán mediante la ayuda de intermediarios, en nuestro caso los distribuidores calificados, que serán los responsables de hacer llegar el producto a los consumidores por medio de los canales de consumo.

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución

Se utilizará una distribución indirecta:



Figura 2. Canal de distribución

Para empezar se debe contactar al proveedor, después de la recepción de la uvilla, se realiza el lavado, pelado y cortado respectivo. El proceso de deshidratación se lo realizará por medio de un horno industrial eléctrico a una temperatura de entre 60 y 65 grados centígrados, posteriormente se realiza el enfriamiento de la fruta, el pesaje, empaque y almacenamiento dónde el camión trasladará la mercancía lista para el puerto para el proceso de exportación, hacia el puerto de Hamburgo, en la cual los distribuidores locales de Alemania se encargarán de la comercialización en los diferentes canales de consumo.

5.2.4 Promoción

Este elemento del plan de marketing es indispensable para determinar cómo y por medio de canal se realizará la promoción y la publicidad del producto.

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional a utilizar es la de marketing de aspiración (pull), centrada en el consumidor final con el fin de adquirir la demanda del mercado objetivo sosteniendo una marca fuerte y bien diferenciada (Lambin & Sicurello, 2009). El principal objetivo de la estrategia es de lograr un posicionamiento en los distribuidores.

Las ferias internacionales es otra manera muy óptima de dar a conocer el producto, por lo que se considera como una oportunidad para dar a conocer el producto y obtener nuevos clientes potenciales, por lo que se participará en dos ferias internacionales anualmente con Pro Ecuador, ya que ellos brindan su apoyo y asesoría en este tipo de eventos.

5.2.4.2 Publicidad

Se utilizará una página web en dónde se podrá obtener información acerca del producto, misión y visión de la empresa, compromisos sociales y ambientales, y noticias varias. Además del uso imprescindible de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter que harán conocer a los cliente y consumidores un poco más acerca de nuestro producto y obtener información sobre la importancia de comer frutas deshidratadas, sus beneficios y datos curiosos e interesantes del producto.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Se realizarán envío de muestras gratis dentro del primer mes al inicio de año a los grandes distribuidores ya existentes y a los posibles nuevos clientes para que de esta forma puedan degustar el producto antes de la compra. El objetivo es brindar confianza al cliente e incentivar la compra.

5.2.5 Inversión de Marketing

Tabla 4. Inversión de Marketing

DETALLE	mes 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros y materiales de oficina	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.213	\$ 1.226	\$ 1.240	\$ 1.253
Gastos de puesta en marcha	\$ 2.915	\$ 2.915				
Ferias internacionales (publicidad y degustacion)	\$ 4.660	\$ 18.639	\$ 18.842	\$ 19.047	\$ 19.255	\$ 19.465
Rondas internacionales		\$ 19.495	\$ 20.283	\$ 21.102	\$ 21.954	\$ 22.840
Página WEB	\$ 600	\$ 600	\$ 60	\$ 61	\$ 61	\$ 62
Redes sociales	\$ 300	\$ 3.600	\$ 3.639	\$ 3.679	\$ 3.719	\$ 3.760
Sueldos	\$ 4.709	\$ 56.507	\$ 57.123	\$ 57.746	\$ 58.375	\$ 59.011
Total gastos operacionales	\$ 13.284	\$ 102.956	\$ 101.160	\$ 102.860	\$ 104.604	\$ 106.391

Dentro de los gastos administrativos y de venta se encuentran la publicidad del producto por medio de ferias internacionales, en dónde se podrá degustar el producto y su inversión al primer año será de \$18.638; dentro de las rondas internacionales que se realizarán una vez por año, el valor será de \$19.495 el primer año, además tenemos también la publicidad por medio de página Web de \$600 y las redes sociales que ambas dentro del primer año dan un total de \$4.200 el primer año.

PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos

6.1.1 Misión

Ser una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de frutas deshidratadas a granel al mercado de Alemania, con la finalidad de satisfacer al consumidor alemán ofreciendo un producto 100% orgánico, saludable y nutritivo con altos estándares de calidad, elaborado por un personal capacitado, para beneficio tanto de clientes como de colaboradores.

6.1.2 Visión

Ser reconocida en 5 años como una empresa líder en la producción y exportación de frutas deshidratadas orgánicas al mercado europeo por su calidad, confiabilidad y permanente innovación.

6.1.3 Objetivos de la organización

Mediano Plazo

- Alcanzar un nivel moderado de fijación de la marca en el mercado de Alemania hasta finales del primer año, mostrando profesionalismo mediante la calidad y el tiempo de envíos.
- Tener un crecimiento en las ventas aproximadamente del 12% para el segundo año mediante estrategias de marketing.
- Incrementar la participación de mercados en un 5% a partir del segundo año de operatividad.

Largo Plazo

- Al finalizar el 2023 llegar a ser una empresa reconocida en el entorno europeo, por la calidad de nuestros productos y la fidelización con nuestros clientes y consumidores potenciales.
- Expandirnos como empresa a países vecinos en un periodo de 5 años.
- Diversificar el producto para poder exportar otros derivados del producto e incluso otras frutas al mercado Alemán en un periodo de 4 años.

6.2 Plan de operaciones

La logística de exportación para la uvilla deshidratadas, integra las funciones de compra al proveedor del producto natural, proceso de deshidratación, distribución física del producto y posterior la comercialización en el mercado meta, con el flujo de información requerido en cada operación, permitiendo hacer un seguimiento preciso en todas las etapas y así garantizar la entrega del producto a los distribuidores (minoristas) en condiciones de alta calidad, a un precio accesible y a tiempo.

El concepto de logística abarca todas las etapas de un proceso exportador, desde el abastecimiento hasta la entrega del producto al consumidor, integrando cinco aspectos: producto, empaque, distribución, comercialización y sistema de información

6.2.1 Ciclo de operaciones

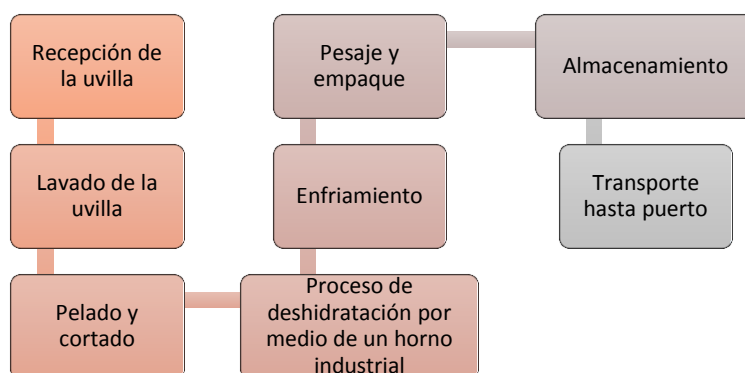


Figura 3. Ciclo de operaciones

6.2.2 Requerimiento de equipos y herramientas

Tabla 5. Activos fijos

ACTIVOS FIJOS							
Detalle	Cantidad	Costo	Total	Vida util	Depreciación	Año 1	Año 2
Muebles y enseres							
Escritorio en L	\$ 6	\$ 225	\$ 1.350	\$ 10	\$ 135	\$ 135	\$ 135
Sillas ejecutivas	\$ 6	\$ 60	\$ 360	\$ 10	\$ 36	\$ 36	\$ 36
Sillas de apoyo	\$ 12	\$ 20	\$ 240	\$ 10	\$ 24	\$ 24	\$ 24
Papeleras de 3 servicios	\$ 6	\$ 16	\$ 96	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
Archivador aereos	\$ 4	\$ 120	\$ 480	\$ 10	\$ 48	\$ 48	\$ 48
Mesa de reuniones	\$ 1	\$ 180	\$ 180	\$ 10	\$ 18	\$ 18	\$ 18
Total mobiliario			\$ 2.706		\$ 271	\$ 271	\$ 271
Equipos, sistemas y paquetes informaticos							
Laptop	\$ 6	\$ 350	\$ 2.100	\$ 3	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Telefonos IP	\$ 2	\$ 30	\$ 60	\$ 5	\$ 12	\$ 12	\$ 12
Impresora Lexmark	\$ 1	\$ 225	\$ 225	\$ 5	\$ 45	\$ 45	\$ 45
Sistema de facturación	\$ 1	\$ 900	\$ 900	\$ 5	\$ 180	\$ 180	\$ 180
Total equipos informáticos			\$ 3.285		\$ 937	\$ 937	\$ 937
Maquinaria y Equipo							
Horno industrial	\$ 2	\$ 800	\$ 1.600	\$ 5	\$ 320	\$ 320	\$ 320
Cuarto frio	\$ 1	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 5	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Camion 3,5 tm	\$ 1	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 5	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Total maquinaria y equipo			\$ 28.600		\$ 5.720	\$ 5.720	\$ 5.720
Total activos fijos			\$ 34.591		\$ 6.928	\$ 6.928	\$ 6.928

6.3 Estructura organizacional

El área de la producción será responsable de todos los procesos relacionados con el producto en sí, el contacto con el proveedor local, desde su recepción hasta su embalaje, cumpliendo con lo establecido en el manual de calidad.

El área de ventas está encargada de la filosofía de marketing y servicio al cliente. El Gerente General puede efectuar el primer acercamiento con el cliente y negociar las condiciones para conciliar el contrato de trabajo.

El área de Contabilidad y Finanzas contribuirá en sus respectivas áreas para apoyar de manera efectiva y segura los procesos efectivos.

El área de Logística es muy fundamental en el proceso de exportación, cuya actividad es de realizar el transporte desde la planta hasta los sitios de embarque y bodegaje de la materia y los productos ya procesados en condiciones óptimas.

Por último, vamos a contar con un departamento de Comercio Exterior o Internacional, que estará encargado de contactar los posibles clientes y realizar negocios con los mismos, preparar una oferta exportable, de participar en ferias y ruedas de negocios, así como también encargado de preparar los documentos debidos para la exportación.

6.3.1 Organigrama estructural

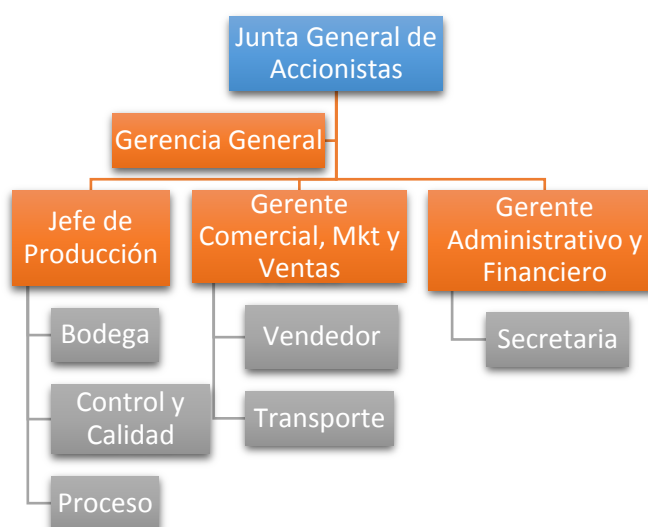


Figura 4. Organigrama de la empresa

6.3.2 Presupuestos sueldos y salarios

Tabla 6. Tabla de presupuestos

Personal administrativo							
Detalle	Sueldo	13ro	14to	F. Reserva	Vacaciones	IESS 12.15%	Mes 1
Gerente	\$ 1.000	\$ 83	\$ 31	\$ 83	\$ 42	\$ 122	\$ 1.361
Jefe administrativo y financiero	\$ 600	\$ 50	\$ 31	\$ 50	\$ 25	\$ 73	\$ 829
Jefe comercial	\$ 600	\$ 50	\$ 31	\$ 50	\$ 25	\$ 73	\$ 829
Secretaria recpcionista	\$ 400	\$ 33	\$ 31	\$ 33	\$ 17	\$ 49	\$ 563
Transportista	\$ 400	\$ 33	\$ 31	\$ 33	\$ 17	\$ 49	\$ 563
Vendedor	\$ 400	\$ 33	\$ 31	\$ 33	\$ 17	\$ 49	\$ 563
Total Mano de obra	\$ 3.400	\$ 283	\$ 188	\$ 283	\$ 142	\$ 413	\$ 4.709

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 16.333	\$ 16.511	\$ 16.691	\$ 16.873	\$ 17.057
\$ 9.950	\$ 10.058	\$ 10.168	\$ 10.279	\$ 10.391
\$ 9.950	\$ 10.058	\$ 10.168	\$ 10.279	\$ 10.391
\$ 6.758	\$ 6.832	\$ 6.906	\$ 6.982	\$ 7.058
\$ 6.758	\$ 6.832	\$ 6.906	\$ 6.982	\$ 7.058
\$ 6.758	\$ 6.832	\$ 6.906	\$ 6.982	\$ 7.058
\$ 56.507	\$ 57.123	\$ 57.745,77	58375,1995	\$ 59.011,49

6.3.3 Descripción de funciones y puestos de trabajo

Tabla 7. Descripción de roles de trabajo

Cargo	Descripción de funciones
Gerente General	Representante legal de la compañía, apoya y asegura del óptimo funcionamiento de todas las áreas de la empresa de acuerdo a la filosofía de la empresa. Toma las decisiones muy importantes de la empresa y se encarga del área de finanzas y Talento Humano.
Gerente Comercial y Marketing y Ventas	Encargado del control de la gestión de compras y abastecimiento, diseño y producción, manejo de inventarios. Toma las decisiones en cuanto a lo que refiere al producto y a aplicación de estrategias de MKT y fidelización de clientes.
Gerente Administrativo y Financiero	Encargado de la cobranza y constante monitoreo de los estados financieros. Desempeña actividades de reclutamiento de personal y de Recursos Humanos.
Secretaria	Encargada de la organización, llamadas y reuniones del personal y del negocio.
Chofer	Conductor del camión de la empresa para el transporte del producto hacia el puerto.

6.3.4 Marco legal

Serra es una compañía anónima se requieren 2 o más accionistas y se detallan a continuación:

Tabla 8. Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital propio	40,00%	\$ 30.337,53
Financiamiento	60,00%	\$ 45.506,29
Total	100,00%	\$ 75.843,82

ACCIONISTAS	aporte	% aporte
1	\$ 37.921,91	50,00%
2	\$ 37.921,91	50,00%
Total	\$ 75.843,82	100,00%

Deuda	\$ 45.506,29	
Tasa anual	11,83%	Banco de Guayaquil
Tiempo años	5	
Cuota anual	\$ 12.570,77	

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación del plan financiero permitirá evaluar la factibilidad al realizar las proyecciones, estimar la inversión inicial, evaluar el estado de resultados, calcular el flujo de efectivo y analizar los índices financieros.

7.1 Proyección ingresos, costos y gastos

Tabla 9. Tabla de proyecciones

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas estimadas en Kg	96000	98304	100663	103079	105553
Precio de venta (FOB)	\$ 6,77	\$ 6,88	\$ 6,99	\$ 7,10	\$ 7,21
Total Ingreso por ventas	\$649.841,66	\$676.084,87	\$703.387,88	\$731.793,49	\$761.346,24
COSTO TOTAL DEL PRODUCTO					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de la materia prima	\$ 439.168	\$ 454.610	\$ 470.595	\$ 487.142	\$ 504.270
Mano de obra	\$ 36.983	\$ 37.386	\$ 37.793	\$ 38.205	\$ 38.622
Costos indirectos	\$ 23.728	\$ 23.911	\$ 24.096	\$ 23.583	\$ 23.772
Costo total de produccion	\$ 499.878	\$ 515.906	\$ 532.484	\$ 548.930	\$ 566.664
Gastos operacionales	\$ 102.956	\$ 101.160	\$ 102.860	\$ 104.604	\$ 106.391
Total costos y gastos	\$ 602.834	\$ 617.066	\$ 635.344	\$ 653.533	\$ 673.055
Costo unitario de produccion	\$ 5,21				

Podemos observar que el precio de venta (FOB) es de \$6,77 para el primer año de exportación, mientras que el costo unitario por producir el producto es de tan sólo \$5,21. Es decir que la diferencia en producir uvillas deshidratadas en términos de kg es viable para el plan de negocio. El margen de ganancia es de \$6,77.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

En el capital de trabajo se usará un total de \$40.188,95, y en activos fijos se usarán artículos básicos como mesa de reuniones, escritorios, sillas, archivadores, dentro de la maquinaria y equipo se contarán con un horno industrial, cuarto frío, camión de 3,5 tm dando un total de \$34.591,00.

Finalmente el total para la inversión inicial es de \$74.779,95, la cual es aportada con un 40% de capital propio y un 60% financiada.

Tabla 10. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	40188,95
Activos fijos	34591,00
Total	74779,95

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital propio	40,00%	\$ 29.911,98
Financiamiento	60,00%	\$ 44.867,97
Total	100,00%	\$ 74.779,95

ACTIVOS FIJOS												
Detalle	Cantidad	Costo	Total	Vida util	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total depreciación	Valor en libros
Muebles y enseres												
Escritorio en L	\$ 6	\$ 225	\$ 1.350	\$ 10	\$ 135	\$ 135	\$ 135	\$ 135	\$ 135	\$ 135	\$ 675	\$ 675
Sillas ejecutivas	\$ 6	\$ 60	\$ 360	\$ 10	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 180	\$ 180
Sillas de apoyo	\$ 12	\$ 20	\$ 240	\$ 10	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 120	\$ 120
Papeleras de 3 servicios	\$ 6	\$ 16	\$ 96	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 48	\$ 48
Archivador aereos	\$ 4	\$ 120	\$ 480	\$ 10	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 240	\$ 240
Mesa de reuniones	\$ 1	\$ 180	\$ 180	\$ 10	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 90	\$ 90
Total mobiliario			\$ 2.706		\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 1.353	\$ 1.353
Equipos, sistemas y paquetes informáticos												
Laptop	\$ 6	\$ 350	\$ 2.100	\$ 3	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 0	\$ 0	\$ 2.100	\$ 0
Telefonos IP	\$ 2	\$ 30	\$ 60	\$ 5	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 60	\$ 0
Impresora Lexmark	\$ 1	\$ 225	\$ 225	\$ 5	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 225	\$ 0
Sistema de facturación	\$ 1	\$ 900	\$ 900	\$ 5	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 900	\$ 0
Total equipos informáticos			\$ 3.285		\$ 937	\$ 937	\$ 937	\$ 937	\$ 237	\$ 237	\$ 3.285	\$ 0
Maquinaria y Equipo												
Horno industrial	\$ 2	\$ 800	\$ 1.600	\$ 5	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 1.600	\$ 0
Cuarto frio	\$ 1	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 5	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 2.000	\$ 0
Camion 3,5 tm	\$ 1	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 5	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	5000	5000	\$ 25.000	\$ 0
Total maquinaria y equipo			\$ 28.600		\$ 5.720	\$ 5.720	\$ 5.720	\$ 5.720	5720	5720	\$ 28.600	\$ 0
Total activos fijos			\$ 34.591		\$ 6.928	\$ 6.928	\$ 6.928	\$ 6.928	6228	6228	\$ 33.238	\$ 1.353

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

Como se puede observar el Estado de resultados refleja una utilidad neta positiva a lo largo de los cinco primeros años.

Tabla 11. Estado de Resultados

Estado de resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$ 649.842	\$ 676.085	\$ 703.388	\$ 731.793	\$ 761.346
(-) Costo de producción y ventas	\$ 499.878	\$ 515.906	\$ 532.484	\$ 548.930	\$ 566.664
(=) Utilidad bruta en ventas	\$ 149.963	\$ 160.179	\$ 170.904	\$ 182.864	\$ 194.682
(-) Gastos operacionales	\$ 102.956	\$ 101.160	\$ 102.860	\$ 104.604	\$ 106.391
(=) utilidad operacional	\$ 47.007	\$ 59.019	\$ 68.044	\$ 78.260	\$ 88.291
Intereses	\$ 5.308	\$ 4.470	\$ 3.532	\$ 2.484	\$ 1.311
Utilidad despues de interes	\$ 41.699	\$ 54.549	\$ 64.512	\$ 75.776	\$ 86.980
15% participación trabajadores	\$ 6.255	\$ 8.182	\$ 9.677	\$ 11.366	\$ 13.047
Utilidad antes de impuestos	\$ 35.445	\$ 46.367	\$ 54.835	\$ 64.410	\$ 73.933
22% impuesto a la renta	\$ 7.798	\$ 10.201	\$ 12.064	\$ 14.170	\$ 16.265
Utilidad neta	\$ 27.647	\$ 36.166	\$ 42.771	\$ 50.240	\$ 57.668

Tabla 12. Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	-\$ 21.958	\$ 45.938	\$ 47.283	\$ 52.979	\$ 60.180	\$ 67.606
Utilidades netas		\$ 27.647	\$ 36.166	\$ 42.771	\$ 50.240	\$ 57.668
Depreciaciones		\$ 6.928	\$ 6.928	\$ 6.928	\$ 6.228	\$ 6.228
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 24.100	\$ 4.568	\$ 3.662	\$ 4.099	\$ 4.101
Incremento activos corrientes	-\$ 21.958	-\$ 12.736	-\$ 378	-\$ 382	-\$ 386	-\$ 391
Actividades de inversion	-\$ 34.591	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activos fijos	-\$ 34.591	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Actividades de financiamiento	\$ 74.780	-\$ 7.087	-\$ 7.925	-\$ 36.509	-\$ 46.077	-\$ 53.855
Deuda a largo plazo	\$ 44.868	-\$ 7.087	-\$ 7.925	-\$ 8.862	-\$ 9.911	-\$ 11.083
Dividendos		-\$ 27.647	-\$ 36.166	-\$ 42.771	-\$ 50.240	-\$ 57.668
Aporte de capital	\$ 29.912	\$ 27.647	\$ 36.166	\$ 15.124	\$ 14.074	\$ 14.896
Incremento de efectivo	\$ 18.231	\$ 38.851	\$ 39.358	\$ 16.469	\$ 14.103	\$ 13.751
Efectivo inicial	\$ 0	\$ 18.231	\$ 57.082	\$ 96.440	\$ 112.910	\$ 127.013
Efectivo final (flujo)	\$ 18.231	\$ 57.082	\$ 96.440	112910	\$ 127.013	\$ 140.764

En el Estado de Flujo de Efectivo, la principal fuente de efectivo es el capital y la deuda a largo plazo. De acuerdo con el flujo de caja del proyecto, durante 5 años, se obtiene ganancia, comparando los flujos de ingreso del negocio en comparación con los egresos, esto significa que la cantidad de dinero que genera la empresa, abastece los costos.

Tabla 13. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$ 649.842	\$ 676.085	\$ 703.388	\$ 731.793	\$ 761.346
(-) Costo de producción		\$ 499.878	\$ 515.906	\$ 532.484	\$ 548.930	\$ 566.664
(=) Utilidad bruta en ventas		\$ 149.963	\$ 160.179	\$ 170.904	\$ 182.864	\$ 194.682
(-) Gastos operacionales		\$ 102.956	\$ 101.160	\$ 102.860	\$ 104.604	\$ 106.391
(=) utilidad operacional		\$ 47.007	\$ 59.019	\$ 68.044	\$ 78.260	\$ 88.291
Intereses		\$ 5.308	\$ 4.470	\$ 3.532	\$ 2.484	\$ 1.311
Flujo de efectivo operacional		\$ 41.699	\$ 54.549	\$ 64.512	\$ 75.776	\$ 86.980
Depreciaciones		\$ 6.928	\$ 6.928	\$ 6.928	\$ 6.228	\$ 6.228
Pago de capital		\$ 7.087	\$ 7.925	\$ 8.862	\$ 9.911	\$ 11.083
Valor de salvamento						\$ 1.353
Inversion Inicial						
Capital propio	\$ 29.912					
Deuda	\$ 44.868					
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	-\$ 74.780	\$ 41.541	\$ 53.552	\$ 62.577	\$ 72.093	\$ 83.477

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

Las variaciones de los ingresos y egresos de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, es el que nos facilita a identificar el flujo de caja.

Tabla 14. Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$ 649.842	\$ 676.085	\$ 703.388	\$ 731.793	\$ 761.346
(-) Costo de producción		\$ 499.878	\$ 515.906	\$ 532.484	\$ 548.930	\$ 566.664
(=) Utilidad bruta en ventas		\$ 149.963	\$ 160.179	\$ 170.904	\$ 182.864	\$ 194.682
(-) Gastos operacionales		\$ 102.956	\$ 101.160	\$ 102.860	\$ 104.604	\$ 106.391
(=) utilidad operacional		\$ 47.007	\$ 59.019	\$ 68.044	\$ 78.260	\$ 88.291
Intereses		\$ 5.308	\$ 4.470	\$ 3.532	\$ 2.484	\$ 1.311
Flujo de efectivo operacional		\$ 41.699	\$ 54.549	\$ 64.512	\$ 75.776	\$ 86.980
Depreciaciones		\$ 6.928	\$ 6.928	\$ 6.928	\$ 6.228	\$ 6.228
Pago de capital		\$ 7.087	\$ 7.925	\$ 8.862	\$ 9.911	\$ 11.083
Valor de salvamento						\$ 1.353
Inversion Inicial						
Capital propio	\$ 16.445					
Deuda	\$ 0					
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	-\$ 16.445	\$ 41.541	\$ 53.552	\$ 62.577	\$ 72.093	\$ 83.477

7.5 Índices financieros

Tabla 15. Calculo del WACC

Calculo del WACC	
Tasa libre de riesgo	4,82%
Tasa de mercado	7,37%
Beta de la industria	0,75
Riesgo pais	6,59%
Costo de capital CAPM	13,32%
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	60%
% capital propio	40%
Kd	11,83%
WACC	10,03%

El proyecto en comparación con la industria se tomó como base a la empresa más importante del sector, los resultados son muy positivos para nuestra empresa.

El WACC o tasa de descuento se utiliza para descontar el flujo de caja que se darán en el horizonte del proyecto, meditan esta tasa se puede conocer a cuanto puede aspirar ganara la empresa o el inversionista, a través de esta tasa podemos obtener el VAN del proyecto que es de \$ 155.100,39.

Tabla 16. Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS						
DETALLE	Año					INDUSTRIA
	1	2	3	4	5	
Razón corriente	\$ 1,48	\$ 2,25	\$ 2,78	\$ 3,43	\$ 4,37	\$ 1,49
Deuda total	51,81%	38,44%	32,88%	27,88%	22,72%	61,85%
Margen Neto	4,25%	5,35%	6,08%	6,87%	7,57%	4,25%
Margen operativo	23,08%	23,69%	24,30%	24,99%	25,57%	32,01%
ROI	23%	23,75%	26,37%	29,48%	32,33%	35,21%
ROE	48,03%	38,59%	39,29%	40,87%	41,84%	52,15%

El margen neto analiza la utilidad sobre la venta, mientras sean mayores las utilidades mayor será el índice, en este caso observamos que en el quinto año es donde mayor utilidad se genera.

El margen operativo es el que analiza la utilidad antes de impuestos sobre las ventas, esto quiere decir que en este caso el último será mayor debido a que los gastos bajan con el paso de los años en algunas cuentas y las ventas aumentan.

8 CONCLUSIONES GENERALES

Existe una oportunidad considerable para ingresar al mercado de Alemania con este proyecto ya que la demanda de productos ha incrementado por la tendencia al consumo de productos saludables y orgánicos en el mercado europeo. Gracias al cambio de la matriz productiva que ofrece el Gobierno ecuatoriano, genera incentivos y da la facilidad de producir, comercializar y exportar alimentos procesados representando una oportunidad favorable para nuestro negocio.

La oportunidad de negocio refleja que ingresar al mercado de Alemania es muy factible por el hecho que tenemos un acuerdo firmado de multipartes con la Unión Europea, que facilita el intercambio de ciertos productos, como el nuestro, con cero de arancel. Además, Alemania tiene como característica, una inclinación hacia los productos saludables y orgánicos, ya que su consumo hacia comidas sanas, ha incrementado en los últimos años, haciendo que nuestro proyecto sea muy innovador y atractivo en el mercado.

En base al análisis realizado por las encuestas en probar la fruta deshidratada, el precio de entrada al mercado de Alemania sería de \$6,77.

Las estrategias a utilizar están estrategia de penetración de mercado, de fijación de precios al costo, participación en ferias internacionales y rondas de negocio, publicidad del producto por medio de una página web, redes sociales y una relación B2B con los canales de distribución.

Finalmente, los indicadores económicos reflejan una viabilidad y rentabilidad positiva del proyecto, siendo atractivo el VAN, TIR, y periodo de recuperación.

REFERENCIAS

- Altamirano, M. (2010). Estudio de la cadena productiva de la uvilla. Recuperado el 04 de abril del 2017 de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/950/1/95220.pdf>
- Vallejo, N. (2009). Exportación de uvillas al mercado europeo. Recuperado el 04 de abril del 2017 de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/140/1/89953.pdf>
- Ferias Alimentarias. (s.f.). Recuperado el 10 de abril del 2017 de http://www.feriasalimentarias.com/main/search_results.asp?search_for=si&nombre_feria=&id_rubro=-1&fecha=2009-01-
- BBC. (2016). *BBC MUNDO*. Obtenido de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-36616058>
- BCE Banco Central del Ecuador. *BCE*. Recuperado el 15 de abril del 2017 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Suarez, J. (2017). *Ecuavisa*. Riesgo País. Recuperado el 27 de abril del 2017 de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/258801-riesgo-pais-se-incremento-700-puntos-tras-resultado-electoral-2>
- Comisión Económica para América Latina. (2013). Política tributaria en América Latina: Agenda para una. *CEPAL*, 25.
- El Universo. (s.f). *Crecimiento del PIB para el 2017 difieren según la institución*. Recuperado el 27 de abril del 2017 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/01/10/nota/5989852/cifras-crecimiento-pib-2017-difieren-segun-institucion>
- El Universo. (2015). Recuperado el 02 de mayo de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>

- Grupo Banco Mundial. (2016). *Doing Business*. Recuperado el 05 de mayo del 2017 de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador/~-/media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/ECU.pdf>
- Grupo EL COMERCIO. (2015). La calidad es el objetivo que buscan las empresas. *El Ecuador Produce*, 2.1
- Grupo EL COMERCIO. (16 de 03 de 2016). *Revista Líderes*. Recuperado el 10 de mayo del 2017 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/desempleo-ecuador-aumento-marzo-2016.html>
- Guerrero, A. (31 de 03 de 2015). 3 sectores ven un bajo impacto con el aumento de aranceles. *El Comercio*.
- INEC. (2010). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 10 de mayo del 2017 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 10 de mayo del 2017 de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (s.f.). *Propiedad Intelectual*. Recuperado el 10 de mayo del 2017 de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *WTO.org*. <http://poblacion.population.city/alemania/hamburg/> de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s230-03_s.doc

ANEXOS

Tabla 1. Matriz EF

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Aumento del PIB	Oportunidad	0,1	3	0,3
Incremento de la inflación	Amenaza	0,1	2	0,2
Tasa de interés	Oportunidad	0,2	3	0,6
Cambio de la matriz productiva	Oportunidad	0,1	3	0,3
Incentivos en la exportaciones	Oportunidad	0,2	4	0,4
Acuerdo comercial con la UE	Oportunidad	0,2	4	0,8
Entrada de nuevos competidores	Amenaza	0,1	3	0,6
TOTAL		1,0		3,2

Anexo 1. Entrevistas a expertos

ENTREVISTAS A EXPERTOS	
1	Sería gentil de redactar brevemente acerca de su perfil profesional y a que se dedica actualmente.
2	En el actual gobierno liderado por el presidente Rafal Correa Delgado en el periodo 2006-2016, ¿Cree Ud. que el gobierno ha influido de manera positiva para el incentivo de la producción nacional y por consecuencia el crecimiento de las exportaciones?
3	Cree Ud. que es rentable la exportación de uvillas deshidratadas a granel al mercado alemán. ¿Por qué?
4	¿Cómo considera Ud. que es el mercado de Alemania y cuál es la tendencia de los consumidores alemanes?
5	¿Cómo considera Ud. que es la barrera de entrada de posibles nuevos competidores?
6	Que idea, consejo o sugerencia podría dar acerca de la idea de exportar uvillas deshidratadas a granel al mercado de Alemania.

Anexo 2. Diseño de encuesta

Good afternoon days. My name is José Zuleta; I'm a student of International Business of the UDLA. I'm developing my thesis plan, which consists of the production and export of dried dehydrated grapes to the market of Germany. This information is for academic purposes and the confidentiality of the information provided will be kept strictly confidential.

Thank you in advance for your collaboration with these questions below.

1. Your gender

Male

Female

2. Age

Between 20 and 30 years

Between 31 and 40 years

More than 41 years

3. What is the monthly income range?

Less than \$ 1000

From \$ 1000 to \$ 2000

From \$ 2001 to \$ 3000

From \$ 3001 to \$ 4000

More than \$ 4000

4. What is the importance you give to food?

A lot

Media

Little

None

5. What kind of products do you use?

- Naturists
- Dietary
- Normal
- Light
- Other

6. If you like to consume fruits, what time do you prefer to consume

- 6:00 a.m. to 11:00 a.m.
- From 12:00 pm to 16:00 pm
- 17:00 p.m. to 20:00 p.m.
- Other

7. Have you heard about dehydrated fruits?

- Yes
- No

8. Have you ever consumed dehydrated fruits?

- Yes
- No

9. Can you get dehydrated fruit in your country easily?

- Yes
- No

10. Have you ever consumed dehydrated grapes/uvilla?

Yes

No

11. Would you like to consume or taste dehydrated grapes/uvilla?

Yes

No

12. How often would you consume it?

Monthly

Weekly

Everyday

Other

13. What optimal price would you be willing to pay for a kilo of dehydrated grapes?

Between 6 and 10 dollars

Between 11 and 13 dollars

Between 14 and 15 dollars

More than 15 dollars

14. Where would you like to buy this product? You can select more than one option

In supermarkets

In naturist or specialized stores

Through online orders

Other

15. By what means would you like to receive information about the product?

By e-mail

Through International Fairs

By social networks

Through promotions in Supermarkets

Other

