



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE COCO Y PIÑA HACIA ALEMANIA

Autora

Andrea Gabriela Viteri Cevallos

Año  
2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE COCO Y PIÑA HACIA ALEMANIA

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

Profesor Guía  
Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas M.B.A

Autora  
Andrea Gabriela Viteri Cevallos

Año  
2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrea Gabriela Viteri Cevallos, en el semestre 2018-1, 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”.

---

Edwin Williams Vallejo Rojas M.B.A

C.I. 1709267668

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

---

Carlos Alberto Palomino Lazo M.s.c

C.I. 1710635234

## 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.”

---

Andrea Gabriela Viteri Cevallos

C.I. 1716040835

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarme y ayudarme a culminar todos los proyectos que me propongo.

A mis padres y familia, es especial a mi madre, mi abuelita y mi ñaña, por su amor y apoyo incondicional; y por enseñarme que la dedicación y perseverancia logran grandes cosas.

A mi tutor, por su guía y apoyo durante la elaboración de este proyecto.

## DEDICATORIA

A mi Familia, por impartirme los valores y herramientas necesarias para crecer no solo en el ámbito profesional, si no como un gran ser humano.

A mi abuelita, mi madre y mi hermana que han sido mi mayor apoyo siempre

## RESUMEN

Alemania es líder de consumo per cápita en jugos de fruta a nivel mundial. La importación de frutas exóticas, tropicales y su pulpa es significativa ya que, en algunas regiones europeas no pueden cultivar todos los tipos de frutas y los europeos tienen preferencia por sabores exóticos y tropicales, diferentes a los comunes.

El objetivo del presente proyecto es determinar la viabilidad de la implementación de una empresa dedicada a la fabricación y exportación de pulpa, que mezcla los sabores del coco y la piña, de manera congelada. Este producto no contiene preservantes lo cual lo convierte en un producto 100% orgánico, idóneo para el mercado alemán.

Para empezar el análisis se determinan oportunidades y amenazas con la ayuda de factores externos y de la industria. Posteriormente, se realiza una investigación de mercado, utilizando fuentes primarias como la investigación cualitativa y cuantitativa, Con esto se busca determinar gustos, preferencias, hábitos de consumo y aceptación del producto. Como resultado de esta investigación se encuentra una oportunidad de negocio.

Una vez obtenidos estos resultados, se procede a estructurar las estrategias más adecuadas de marketing para el proyecto. Se determina la mezcla de marketing y sus componentes como son; producto, precio, plaza y promoción. Posteriormente, se plantea la estructura organizacional de la empresa y el detalle de los procesos de producción y exportación, seguido de la materia prima, maquinaria, equipos y herramientas necesarias para la producción.

Para finalizar, se determina la viabilidad del proyecto calculando índices financieros, los mismos que dieron un resultado positivo. Siendo la TIR mayor que el WACC y CAPM, y con un VAN positivo. Por lo que el proyecto tiene como resultado viable y rentable.



## ABSTRACT

Germany is the leader in consumption of fruit juices per capita worldwide. The importation of exotic fruits, tropical fruits and their pulp is significant since, in some European regions, they can not grow all variety of fruits and Europeans prefer exotic and tropical flavors, different from the common ones.

The aim of this investigation is to find a business opportunity of the implementation of a company dedicated to the manufacturing and exportation of pulp, which mixes the flavors of frozen coconut and pineapple. This product does not contain preservatives which makes it a 100% organic product, ideal for the German market.

To begin the analysis, we will proceed with opportunities and threats determined with the help of external factors and the industry. Afterwards, a market research is carried out, using primary sources such as qualitative and quantitative research. This seeks to determine tastes, preferences, consumption habits and product acceptance. As a result of this investigation you will find a business opportunity

Once these results are obtained, we will proceed to structure the most appropriate marketing strategies for the project. It determines the marketing mix and its components as they are; product, price, place and promotion. Subsequently, the organizational structure of the company and the detail of the production and export processes are discussed, followed by the raw material, machinery, equipment and tools necessary for production.

Finally, the viability of the project was determined by calculating financial indices, which gave a positive result. The IRR being greater than the WACC and CAPM, and with a positive NPV. So, the project has a viable and profitable result.

# INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Entorno externo (político, económico, social, tecnológico) .....	3
2.1.2	Análisis de la industria (Porter).....	9
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	13
3.1	Investigación cualitativa .....	14
3.1.1	Entrevista con expertos .....	14
3.2	Entrevistas a profundidad con clientes:.....	17
3.3	Investigación cuantitativa.....	18
3.3.1	Encuesta:.....	18
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	21
5	PLAN DE MARKETING.....	24
5.1	Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1	Estrategia de internacionalización .....	25
5.1.2	Mercado objetivo .....	25
5.1.3	Propuesta de valor.....	26
5.2	Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1	Producto .....	29
5.2.2	Precio .....	32
5.2.3	Plaza.....	34
5.2.4	Promoción .....	36

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL.....	38
6.1 Filosofía Corporativa.....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.2 Visión.....	38
6.1.3 Objetivos estratégicos .....	39
6.1.4 Objetivos Mediano Plazo .....	40
6.2 Plan de operaciones .....	40
6.2.1 Mapa de Procesos.....	40
6.2.2 Cadena de Valor.....	41
6.2.3 Flujograma de procesos .....	41
6.2.4 Flujograma de logística.....	42
6.2.5 Capacidad instalada .....	42
6.2.6 Herramientas, equipos y maquinarias .....	43
6.2.7 Materia prima.....	43
6.2.8 Micro localización proyecto.....	44
6.3 Estructura Organizacional .....	44
6.3.1 Tipo de estructura.....	44
6.3.2 Organigrama estructural .....	45
6.3.3 Estructura legal.....	45
6.3.4 Requisitos legales.....	45
7 EVALUACION FINANCIERA.....	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.1.1 Proyección de ingresos .....	46
7.1.2 Proyección de costos.....	47
7.1.3 Proyección de gastos .....	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	47
7.2.1 Inversión inicial .....	47
7.2.2 Capital de trabajo.....	47
7.2.3 Estructura de capital .....	48

7.3	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	49
7.3.1	Estado de resultados .....	49
7.3.2	Situación financiera .....	49
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	50
7.3.4	Flujo de caja .....	51
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	51
7.4.1	Flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2	Tasa de descuento .....	52
7.5	Índices financieros.....	53
8	CONCLUSIONES GENERALES .....	54
	REFERENCIAS .....	56
	ANEXOS .....	60

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

Según un estudio del Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania, casi la mitad de los consumidores aprecian características de los productos como la producción orgánica. Aproximadamente el 40% de alemanes, están adaptando en su vida diaria un estilo de vida saludable y sostenible. El mercado de alimentos es uno de los más significativos del segmento de LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability). La demanda de productos sustentables (orgánicos, ecológicos y amigables con el medio ambiente) no son satisfechos por la oferta local. (Braun, 2015). Alemania es el segundo mercado orgánico más grande, después de Estados Unidos y tiene una tendencia creciente que no muestra que se va a agotar. (Braun, 2015)

Por otro lado, Alemania es líder en el consumo per cápita de jugos de frutas a nivel mundial, la categoría de refrigerado (que representa productos semielaborados que también se están utilizando en la producción de jugos y de concentrado), están ganando mercado, presentando un crecimiento permanente y significativo durante los últimos 5 años (Oliveira, 2016). Eso hace que la importación de frutas exóticas y su pulpa sea atractiva para el mercado alemán, que es el país con mayor crecimiento de PIB de la Unión Europea; es el país que más aporta al bloque económico.

Las importaciones de frutas exóticas y de su pulpa, se debe al clima, ya que en regiones europeas no pueden cultivar todos los tipos de frutas, es aquí donde los productores latinos pueden exportar sus productos, abasteciendo así uno de los mercados más importantes y activos de consumidores de frutas exóticas en el mundo. (Oliveira, 2016)

Las frutas y su pulpa son materia prima para la elaboración de productos derivados. Para Alemania mientras más frescas y con menos preservantes se encuentren son considerados de mayor calidad en su sabor. La congelación de pulpa es el método que conserva mejor las características del producto, ya que

los organismos que degeneran las estructuras de las frutas son detenidas en el proceso de descomposición logrando su conservación en mejores condiciones.

Lo que se pretende con este plan de negocios, es aprovechar esta oportunidad de mercado para convertir a Ecuador en un potencial proveedor de pulpa de coco y piña para el mercado alemán. También se pretende activar el mercado de exportación de este producto, el cual facilita el consumo de jugos naturales para la población alemana.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

- Desarrollar un plan de negocio para definir la viabilidad para la exportación de pulpa de coco y piña para el mercado de Alemania.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Determinar la incidencia de las variables del macro entorno ecuatoriano y alemán, para el mercado de pulpas de fruta.
- Comprender las necesidades y preferencias del consumidor alemán, en relación con el consumo de pulpas de frutas.
- Encontrar la oportunidad del negocio en función a los datos obtenidos del análisis del entorno y de los clientes.
- Establecer la correcta mezcla de marketing en respuesta a las necesidades y preferencias del mercado objetivo.
- Determinar la viabilidad técnica desarrollando la estructura organizacional y legal de la empresa
- Desarrollar un plan de evaluación financiera mediante la proyección de los ingresos, costo, gastos e inversión inicial, para poder analizar la viabilidad financiera.

## **2 ANÁLISIS ENTORNOS**

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

#### **2.1.1 Entorno externo (político, económico, social, tecnológico)**

##### **2.1.1.1 Ecuador**

El análisis PEST muestra las variables que puede afectar la creación y el funcionamiento del presente plan de negocios, en este se analizarán las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas de relevancia para la industria analizada.

#### **Político Legal**

##### **Acuerdo Comercial**

El 11 de noviembre de 2016 Ecuador firmó el protocolo de adhesión al acuerdo comercial multiparte con la Unión Europea. Según el Ministerio de Comercio Exterior este acuerdo asegura la liberalización del 99,7% de la oferta exportable agrícola del Ecuador y el 100% de los productos industrializados (Ministerio de Comercio Exterior, s.f.). Esto ha representado un incremento en las exportaciones de Ecuador hacia Alemania de la partida arancelaria 081190 de alrededor de un 23% (Trademap, 2018). Según PROECUADOR la balanza comercial entre Ecuador y Alemania es positiva, la cual ha aumentado tras la firma del acuerdo.

##### **Normas Técnicas**

Existen parámetros que los productos de esta industria deben cumplir. La principal norma está establecida por el Instituto Ecuatoriano de Normalización; esta es la norma NTE INEN 2337 que tiene todas las especificaciones y requisitos que se deben cumplir en la producción. Entre los principales aspectos está que: el jugo y la pulpa deben ser extraídas bajo las condiciones sanitarias apropiadas, aplicando los principios de las buenas prácticas de manufactura. Otro aspecto muy importante es que la conservación del producto se puede hacer con procesos térmicos como pasteurización, refrigeración,

congelación, etc. (INEN, s.f.). Esto garantiza que se va a ofertar un producto de calidad que cumple con todos los estándares necesarios para ser exportado, existe una reducción en el desperdicio de materiales, brinda una garantía de un mejor control de calidad. Al mismo tiempo se reduce el tiempo de diseño y fabricación. Permite especificar características para que los productos y servicios sean seguros y adecuados para el uso previsto.

Pro Ecuador tiene un programa multisectoriales que consiste en el desarrollo de packaging para MIPYMES. Este proyecto diseña empaques y embalajes para exportar. Esto permitirá potenciar el proceso de internacionalización y el posicionamiento de marca en el mercado exterior. Otro punto del programa es el diseño de e-marketing para crear una mejor promoción de los productos en el exterior (Procuador, s.f.). Esto se ha convertido en una oportunidad para todas las personas que desean exportar sin experiencia, el incremento de las exportaciones de MIPYMES con este programa ha sido de alrededor del 15% según PROECUADOR.

### **Trámites Legales**

Según Doing Business, para 2017, Ecuador se ubica en el lugar 114 de 189 países. Se necesitan 11 procedimientos, 49 días y un pago del 21% del PIB per cápita para constituir una empresa. En el aspecto del comercio transfronterizo, el tiempo promedio de trámites documentales fronterizos es de 96 horas y su costo es de 560 dólares. Por otro lado, para los trámites de documentos se necesita 24 horas y tiene un costo de 14 dólares (Doing business, 2017). Esto ha implicado una demora en los trámites y una desventaja en comparación con otros países.

### **Económico**

#### **Crecimiento de la industria.**

Según un artículo en la revista Ekos negocios, el crecimiento de la industria a la que pertenece el plan de negocios fue de 3,58% para el año 2015. Fue el sector que mayor crecimiento tuvo debido a la inversión. El componente del



PIB manufacturero que más importancia tiene es el de alimentos y bebidas con una participación del 38%. (Ekos, 2015). Esta industria se encuentra en crecimiento y los alimentos y bebidas tienen gran importancia en el PIB del país.

### **Exportaciones**

Para el 2016, Ecuador exportó 31.428 (miles de dólares) de la partida arancelaria 081190 a todo el mundo. De este valor el 57,5% fue exportado a Estados Unidos, hacia Alemania se exportó 1.593 (miles de USD) equivalente a un 5,1%. (Trademap, 2017)

### **Tasa de Interés**

Dentro de la CFN existe un programa llamado “Progresar” que es de apoyo a emprendedores que cumplan con el cambio de la matriz productiva que impulsa el gobierno, la producción de alimentos frescos y procesados es una de las industrias priorizadas. La CFN otorga créditos a una tasa de interés del 11,9% anual (CFN, s.f.). este capital está destinada al financiamiento para la adquisición de bienes muebles e inmuebles u otros insumos, también está destinado para la ampliación o puesta en marcha de negocios vinculados con el fomento de las exportaciones. Para el financiamiento de la inversión se aplicara a este programa y así el costo de la tasa de interés será menor.

### **Social**

#### **Tasa de desempleo**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la tasa de desempleo alcanzó el 4,4% para marzo de 2017, (INEC, s.f.) (telegrafo, 2017). Es una oportunidad para el negocio porque existe el talento humano disponible que se requiere.

#### **Tecnológico**

Ecuador no cuenta con la tecnología necesaria para la producción de pulpas por lo que todo lo referente a maquinaria con tecnología es importado. Según

trade map, Ecuador principalmente importa desde China la maquinaria necesaria. (Trademap, 2017). China cuenta con varios niveles de categorías de productos.

### **Operaciones Logísticas**

Para el año 2016, el Logistics Performance Index colocó a Ecuador en la posición 74 de 160 países, y con un puntaje de 2,78 sobre 5. Según este índice las operaciones logísticas no son tan eficientes como en el resto de países (The World Bank, 2016).

### **Alemania**

#### **Político-Legal**

#### **Barreras arancelarias y requisitos para el ingreso de productos alimenticios**

Todo producto que entre hacia Alemania debe contar con el certificado de origen para estar exento del pago de aranceles y requiere de la factura comercial. (PROECUADOR, 2017) El producto ingresa con arancel 0%. Solo se considera el IVA reducido equivalente al 7%. No paga aranceles e ingresa con un precio competitivo en el mercado.

#### **Barreras no arancelarias**

Según ProEcuador, para exportar a Alemania se necesita requisitos sanitarios y fitosanitarios, requisitos técnicos como el HACCP, inocuidad, etc., certificaciones ambientales, sociales, laborales. Además, tiene que cumplir con los requisitos de empaque, embalaje y etiquetado. (PROECUADOR, 2017). El mercado Alemán valora estos atributos, ya que, según un estudio del Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania, alrededor de la mitad de los consumidores prefieren productos con certificaciones internacionales, que garantizan su calidad y sus procesos productivos; también se encuentran preocupados por factores sociales y laborales en los que participa la empresa.

## **Económico**

Para el año 2017, el ranking Doing Business ubica a Alemania se ubica en el puesto 17 de 189 países. El comercio transfronterizo toma como tiempo promedio en trámites para importar 1 hora y no tienen costo alguno. El importador tiene toda la facilidad para poder realizar el trámite desde Alemania de una manera rápida y fácil.

## **Pib per cápita**

Para el 2015, el ingreso per cápita es de 41.936, USD y el 11,2% de los ingresos es destinado al consumo de alimentos y bebidas. (Banco Mundial, 2017) (Santander, 2017). El gasto de consumo de los hogares per cápita es de 25.164 USD. Los habitantes disponen de altos ingresos y de igual manera destinan un importante porcentaje de sus ingresos al consumo.

## **Importaciones**

Para el 2016, Alemania importó alrededor de USD \$603.237 de la partida **081190**, y el principal socio comercial es Polonia. (Trademap, 2017).

En los últimos años la venta de productos orgánicos ha tenido un importante incremento. Para el 2014 la venta de alimentos y bebidas orgánicas alcanzaron los 7.910 millones de euros, lo cual se traduce en un aumento del 5% con respecto al 2013. (ezla, 2017). El mercado orgánico alemán se encuentra en crecimiento continuo y se debe aprovechar esta oportunidad al contar con un producto 100% orgánico.

## **Social**

Alrededor de la mitad de los consumidores alemanes, valoran la producción orgánica y la sostenibilidad. Alemania es el segundo mercado orgánico más grande del mundo. Para el 2013, el consumo de alimentos orgánicos tuvo un incremento del 13%. (ezla, 2017) Los consumidores se sentirán atraídos al producto, ya que según estudios de ezla, los cambios en hábitos alimenticios se encuentran en aumento, y la preocupación por su salud cada vez es mayor.

## **Desempleo**

Para el mes de septiembre de 2017, Alemania posee una de las tasas más baja de desempleo de la Unión Europea, con un valor 3,6% (Mundial, 2017) . Esto representa que casi toda la población se encuentra con un empleo fijo, y por ende cuenta con un ingreso mensual, lo que significa que los habitantes disponen de ingresos suficientes para destinar al consumo de productos orgánicos como la pulpa de coco y piña.

## **Cultura, hábitos de consumo, tendencias de mercado**

Según un estudio del Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania, casi la mitad de los consumidores aprecian características de los productos como la producción orgánica.

Aproximadamente el 40% de alemanes, están adaptando en su vida diaria un estilo de vida saludable y sostenible.

El mercado de alimentos es uno de los más significativos del segmento de LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability).

La demanda de productos sustentables (orgánicos, ecológicos y amigables con el medio ambiente) no son satisfechos por la oferta local. (Braun, 2015).

Alemania es el segundo mercado orgánico más grande, después de Estados Unidos y tiene una tendencia creciente que no muestra que se va a agotar. (Braun, 2015)

Alemania es líder en el consumo per cápita de jugos de frutas a nivel mundial, la categoría de refrigerado (que representa productos semielaborados que también se están utilizando en la producción de jugos y de concentrado), están ganando mercado, presentando un crecimiento permanente y significativo durante los últimos 5 años (Oliveira, 2016).

## **Tecnológico**

Para el año 2017, el LPI (Logistics Performance Index) colocó a Alemania en la posición número 1 de 150 países, con un puntaje de 4,12 sobre 5. Esto

significa que todas las operaciones logísticas en este país son eficientes, y se facilita el proceso de importación en el destino.

### **2.1.2 Análisis de la industria (Porter)**

Ciiu: C1030.12

#### **Rivalidad entre competidores existentes**

Alemania pertenece a la unión europea y, por lo tanto, se ve factible la investigación de toda Europa, ya que es fácil que estas empresas entren al mercado alemán. En la unión europea existen 41 empresas que venden pulpa de frutas, de las cuales ninguna proviene de Ecuador. Existen 9 empresas que son de Colombia. De todas las empresas 30 son productoras o fabrican el producto, los 11 restantes solo son distribuidoras. Los competidores existentes ya tienen un nivel de posicionamiento en Europa, en el caso de Alemania no existen empresas así, ya que el producto es nuevo y la industria recién se encuentra en crecimiento debido a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores por los productos orgánicos. Se puede evidenciar que no existe un líder en el mercado con diferencias mínimas entre los competidores. Las compañías existentes son: Doehler que cuenta con una participación en el mercado del 13%, Molda con un 11%, Wild con un 9,5%, Cargill, con un 5% . Esto se convierte en una oportunidad ya que si se ofrece un producto bueno, de calidad y con un diferenciador significativo se puede obtener una potencial demanda. (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017) (EuroPages, 2017) (ezla, 2017). La incidencia de este factor es baja, por lo que se convierte en un mercado atractivo.

#### **Amenaza de nuevos entrantes**

Alemania es un mercado muy exigente en cuanto a sus productos, por lo que entrar a este mercado se convierte en un reto. De los requerimientos más importantes se encuentra: la textura, los sabores, los ingredientes, las características químicas y físicas del producto, ya que, se quiere garantizar que sean productos orgánicos sin aditivos. Por otro lado, es importante el empaque, etiquetado y envase, esto es requerido para poder saber si los materiales

utilizados son biodegradables o cumplieron todas las normas de calidad. Entre los documentos necesarios están: la ficha técnica de producto, certificados SGF, ISO, HACCP, Bio certificados entre otros. La entidad reguladora es la Comisión Europea que es responsable de monitorear, controlar la regulación aplicada a las pulpas de fruta y concentrados en la unión europea. (PROEXPORTCOLOMBIA, 2017). Lo antes mencionado garantiza que se va a ofertar un producto de alta calidad. Por otro lado, la inversión necesaria para emprender en este proyecto no es tan alta, por lo que se hace atractiva la entrada a esta industria. Esto representa una incidencia alta de este factor, ya que pueden entrar muchos competidores con mas experiencia en el área.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son analizados en Ecuador ya que la producción se la realiza en este país. Según la Super Intendencia de Compañías existen 45 proveedores de Piña en Ecuador y 28 proveedores de coco. Al ser un país productor de frutas por su privilegiado clima, se tiene la facilidad de conseguir el proveedor más conveniente, y si es necesario cambiar de proveedor no representa un problema al poder escoger entre algunos. Por lo que la incidencia del poder de negociación de proveedores es baja (Super Intendencia de Compañías, 2017). Y es atractiva la entrada a la industria

### **Poder de negociación de los clientes**

Existen varias empresas en Alemania que se dedican a la importación de productos de origen frutal o vegetal, para su posterior venta y distribución a los consumidores. Münchner Großmarkt es una importadora de frutas frescas, congeladas y elaboradas de los países tropicales y europeos. Entre los mayoristas especializados están: Natur el principal proveedor de supermercados, Biotropic, Heribert Schramm, Landlinie, Terra Frischdienst y Handelskontor Willmann, Landlinie, Dennree. Este último es el mayorista nacional más grande con una participación de alrededor del 28%. Al tener una gran variedad de clientes que importan productos orgánicos, se convierte en una oportunidad ya que se puede escoger el más conveniente. Por otro lado, al

ser las más reconocidas empresas mayoristas, tienen niveles de exigencia muy altos como: la calidad del producto, y los estrictos controles de calidad, para asegurarse que tienen el mejor producto para ofrecer. (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017). La incidencia de este factor es media, y la industria sigue siendo atractiva.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Para esta industria los principales productos sustitutos son: la fruta y el jugo de fruta natural. Esto es debido a que el enfoque de este producto es natural y va dirigido hacia un mercado que le gusta lo orgánico, por este motivo el jugo artificial no está considerado como un sustituto. En Alemania existen 1302 empresas que producen y distribuyen fruta y jugo de fruta natural. Esto se convierte en una amenaza ya que hay demasiadas empresas con participación significativa lo que es fácil para los clientes sustituir el producto planteado. (EuroPages, 2017) (ezla, 2017) (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017). La incidencia de este factor es alta, lo que hace poco atractiva la entrada a la industria.

Para completar el análisis Porter se hizo la ponderación de las variables que inciden en cada una de las fuerzas, para de esta manera determinar la atractividad del ingreso a la industria. (Ver anexo 1 y 2)

### **Conclusiones:**

1. En el ámbito político-legal, se determina una ventaja por la firma del acuerdo comercial multiparte con la Unión Europea. La industria al ser ecuatoriana tiene menos barreras de entrada, lo que hace que sea más fácil crecer en el mercado. Alemania solo considera el 7% de IVA a las importaciones ecuatorianas, por otro lado, existen barreras no arancelarias como requisitos sanitarios y fitosanitarios. En Ecuador el comercio transfronterizo toma 49 días y un pago del 21% del PIB per cápita, y en Alemania importar toma 1 hora y no tiene costo alguno. Con

el análisis de todas estas variables se ve una oportunidad en la implementación del proyecto.

2. En el aspecto económico, la industria ecuatoriana ha tenido un crecimiento de 3,58% debido a la inversión. Ecuador exportó 31'428 millones de dólares de la partida arancelaria 081190, y Alemania importó USD \$603.237 de la misma partida. En Alemania el ingreso per cápita es de USD \$41.936,1 y el 11,2% de los ingresos es destinado al consumo de alimentos y bebidas, por otro lado, la venta de productos orgánicos ha tenido un importante incremento del 5% y la tendencia sigue en aumento. Todo esto representa una ventaja, las variables son favorables para la idea de negocio.
3. En cuanto al ámbito social, Ecuador tiene una tasa de desempleo de 4,4%, lo que representa una ventaja si se requiere mano de obra. Por otra parte, los alemanes valoran la producción orgánica y sostenible. La tasa de desempleo alemana es de las más bajas de la Unión Europea, lo que significa que sus habitantes tienen el suficiente ingreso disponible para destinarlo al consumo, el 40% de los alemanes está cambiando sus hábitos de consumo hacia una tendencia más saludable. Esta es la ventaja más grande que se tiene, ya que las tendencias sociales tienen como impacto positivo al proyecto.
4. En la parte de tecnología Ecuador tiene una desventaja, ya que la tecnología es importada. Por otro lado, Ecuador obtuvo un 2,78 sobre cinco puntos en lo referente a las operaciones logísticas, lo que quiere decir que no son tan eficientes. Alemania se encuentra en la posición número 1, con un puntaje de 4,12, lo que significa que sus operaciones son muy eficientes y facilita la importación.
5. La incidencia de la rivalidad entre competidores existentes es baja, ya que el número de competidores no es relevante y aun existe un porcentaje de mercado el cual no se encuentra satisfecho por ninguno de las empresas ya existentes.
6. La amenaza de nuevos competidores entrantes es alta, la industria es atractiva para el ingreso de más competidores, lo que afecta



directamente a este proyecto, ya que de tener nuevos entrantes se tiene que ajustar costos e intentar mantener un posicionamiento y una participación en el mercado constante.

7. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que, al ser un país privilegiado por el clima, se tiene la facilidad de conseguir el proveedor más adecuado, actualmente existen 45 proveedores de piña y 28 de coco.
8. El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que existen varios mayoristas que importan productos orgánicos.
9. La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que los principales productos sustitutos son fruta y jugo de fruta natural, debido a que el enfoque es orgánico. En Alemania existen 1302 empresas que producen y distribuyen fruta y jugo. Es fácil para los clientes sustituir el producto.
10. La matriz de factores externos analiza la importancia y el impacto que cada factor tiene en la industria. Se ha obtenido un resultado ponderado de 3,53 lo que es bueno al compararlo con la media ponderada de 2,5. Esto quiere decir que existen más oportunidades para ser aprovechadas, que amenazas; y lo más importante es que se está preparado para poder afrontar las amenazas de la industria. El acuerdo multiparte es el que tiene la mayor incidencia como oportunidad, y el que tiene el mayor impacto en amenazas, es el que existen muchos productos sustitutos en el mercado.

### **3 ANALISIS DEL CLIENTE**

#### **Problema y preguntas de la investigación**

La exportación de productos siempre es un riesgo en cuanto a la variedad de gustos y preferencias que poseen los diferentes tipos de consumidores. La necesidad de realizar esta investigación del cliente surge de la ausencia de información primaria y secundaria, por lo que se pretende encontrar una respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los niveles de aceptación

de la pulpa de coco y piña en Alemania? ¿Qué prefieren los consumidores con respecto al sabor y al tamaño de presentación del producto?

### **Objetivo general**

Determinar el nivel de aceptación de la pulpa de piña y coco en el mercado alemán, a través del análisis cualitativo y cuantitativo, con el fin de realizar una mejor adaptación del producto, satisfaciendo las necesidades de los consumidores en Alemania.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los atributos como sabor y tamaño, que debe tener el producto, de acuerdo con las especificaciones del cliente.
- Determinar la ciudad idónea y el canal de distribución adecuado para la implementación del proyecto de comercialización de pulpa.
- Establecer el precio correcto mediante la utilización de la herramienta Van Westendorp.
- Propiciar el uso de un apropiado canal de promoción y difusión de las bondades del producto.

## **3.1 Investigación cualitativa**

### **3.1.1 Entrevista con expertos**

Se realizaron dos entrevistas con expertos para obtener información sobre el mercado, el cliente y la competencia. Las entrevistas realizadas se adjuntan en los anexos. (Ver Anexo 4 y 5). Los dos expertos son de campos diferentes. Del primero se obtuvo toda la información con respecto a la industria, netamente al producto, ya que, el Señor es el dueño de una fábrica de pulpas. De la segunda entrevista se pudieron obtener datos de logística, ya que, Rosadex es un florícola que exporta rosas hacia Europa, por lo que se pudo obtener datos sobre costos, medios de transporte, beneficios arancelarios, etc.

Tabla 1. Perfil entrevistas a expertos

Entrevista 1	Entrevista 2
Nombre: Gino García Cargo: Dueño de Alipulp	Nombre: Juan Martin Perujo Cargo: Dueño de Rosadex

**Resultados:**

Gino García mencionó que:

- Las personas están cambiando sus hábitos de consumo evitando el azúcar, y esperando tener una vida más saludable.
- La competencia más fuerte son las bebidas gaseosas y la marca de fruta “La Jugosa”.
- La inversión inicial fue de \$20.000.
- La maquinaria utilizada es nacional. Solo una selladora automática es importada con un costo de \$19000.
- Necesita todos los documentos para la apertura de negocio. Siempre necesita tener fichas técnicas. Se basan en la nombra INEN.
- La factibilidad de exportación es muy buena.
- La mezcla de sabores de coco y piña es espectacular y delicioso.
- Considera que la aceptación del producto en Alemania sería muy buena ya que son frutas tropicales.
- El mercado objetivo es todo el público en general. Todos consumen jugo.
- El precio de venta sugerido es \$2,50.

Juan Martin Perujo mencionó que:

- Los mercados de destino de la plantación Rosadex son USA, Europa, Rusia y ahora el mercado chino y japonés.
- En los diferentes mercados existen diversas barreras de ingreso: En el caso del mercado europeo, son las pocas alternativas de logística que se ofrecen directamente desde aquí.

- Para todos los mercados el tener el dólar como moneda, siempre encarece el producto, y aún no somos los más eficientes en otros aspectos de logística o producción para poder afrontar esa desventaja.
- El primer contacto con los clientes ahora siempre es vía digital, pero el personal comercial de la plantación al menos viaja 4 veces por año a las diferentes ferias de rosas a nivel mundial las principales son: en Rusia, China y los Estados Unidos, adicional de siempre mantener presencia de marca en las ferias que se realizan bianualmente en el Ecuador.
- El tratado de libre comercio firmado con la Unión Europea, en el cual de a poco las diferentes partidas van llegando a 0, es un beneficio arancelario con el que cuenta Ecuador.
- La forma de transporte recomendado es en contenedores refrigerados, los cuales hay de 20 y 40 pies, mismos que deben mantener la temperatura por debajo de los 0 grados, lo recomendable para alimentos congelados es -18 grados centígrados.
- El costo aproximado es de \$3000-\$3100 para un refeed de 40 pies.
- Las condiciones normales para desaduanizar Siempre depende del tipo de producto, en perecibles no debe ser más de 5 días en condiciones óptimas.
- Los acuerdos siempre son beneficiosos ya que se intenta conseguir ventajas para los diferentes productos que se exporta, es una de las mejores formas de fomentar el comercio entre países.
- De todas maneras, dichos acuerdos deben ser analizados a fondo siempre junto con el análisis de la industria de cada país, para que realmente funcionen bilateralmente y no solo sea beneficio para una de las partes.

**Conclusiones:**

Gino García menciona que es factible la exportación del producto, teniendo en cuenta el volumen solicitado y los cuidados necesarios para el transporte. Los sabores elegidos son exóticos y de muy buen sabor. Es importante analizar bien el mercado al que se quiere acceder, para que la compra del producto sea

segura. El manejo de la economía es fundamental, utilizando un adecuado manejo contable y financiero del negocio. Una buena idea entregar el producto en fábrica, para que el importador se haga cargo de la responsabilidad y los costos de envío en barco. Martin Perujo mencionó que el contenedor refer de 40 pies sería ideal para la exportación, con un valor de USD \$3000-\$3100. El acuerdo firmado con la Unión Europea es una ventaja ya que no se pagan aranceles. También se menciona que una barrera de entrada es la baja oferta logística en el Ecuador. Y tener al dólar como moneda, siempre hace que el producto ecuatoriano sea más caro que en otros países vecinos.

### 3.2 Entrevistas a profundidad con clientes:

Se realizaron dos entrevistas a profundidad con clientes potenciales en Alemania vía telefónica. Una de las entrevistas se realizó en inglés por la diferencia existente en cuanto a idioma. Las preguntas realizadas se adjuntan en los anexos. (Ver Anexo 6).

Tabla 2. Perfil entrevistas a clientes.

Entrevista 1	Entrevista 2
Nombre: Moritz Kirner	Nombre: Sergio Bosmediano
Estudiante Alemán	Estudiante Alemán
Teléfono: +41791937075	Teléfono: +4915155607295

### Resultados:

- Moritz y Sergio concuerdan en muchos aspectos como que consumen frutas tropicales como banana, piñas y mangos. Añaden que el problema del coco es que es muy difícil pelarlo para consumirlo.
- Adquirir frutas tropicales es fácil, ya que todos los supermercados tienen frutas, y estas se encuentran disponibles todo el tiempo.
- Ambos prefieren hacer jugo fresco, pero la mayoría del tiempo compran en el supermercado.
- Prefieren los batidos de frutas, en especial el de banano.

- Ambos entrevistados estarían dispuestos a comprar el producto, dado que el ahorro del tiempo es muy importante para ellos.
- Los entrevistados concuerdan que personas como ellos, que vivan solos, que se encuentren ocupados y que también les guste alimentarse saludablemente, estarían dispuestos a adquirir el producto.
- Señalan adicionalmente que dispuestos a adquirir el producto en una presentación de 1 kilo y medio kilo.
- El precio que se encuentran dispuestos a pagar por la presentación de 1 kilo es de 10 euros y por la de medio kilo 4 euros.

### **Conclusiones:**

A partir de los datos obtenidos de las entrevistas a clientes se puede decir que los estudiantes que viven solos, que se encuentran ocupados y que les gusta llevar una dieta saludable, estarían dispuestos a comprar el producto y pagarlo dependiendo del tamaño y la calidad del producto. Los entrevistados disfrutaban de beber jugos frescos, y por falta de tiempo recurren a comprar jugos en supermercados, mismos que contienen conservantes y aditivos de azúcar, lo cual los convierte en no saludables.

Finalmente, y luego de haber realizado las entrevistas a expertos y a clientes, se observa una oportunidad para la implementación del modelo de negocio, ya que todas las respuestas emitidas son favorables para el presente proyecto.

### **3.3 Investigación cuantitativa**

#### **3.3.1 Encuesta:**

En este proyecto se realizó un total de 33 encuestas en Alemania, vía correo electrónico, ya que los resultados de solo 10 encuestas no fueron suficientes para obtener la información necesaria. Las encuestas se realizaron en inglés por la diferencia de idioma, y las preguntas de la encuesta se adjuntan en español en los anexos. (Ver Anexo 7).

#### **Resultados de la encuesta:**

- El 100% de los encuestados consume frutas tropicales.

- El 100% consume banano, el 87,9% consume piña, el 72,7% consume por igual kiwi y mango, seguido de coco con un 42,4%.
- El 87,9% de las personas encuestadas adquiere frutas tales como el coco y la piña.
- El 97% de los encuestados piensa que es fácil acceder a estas frutas y el 78,8% de los encuestados está de acuerdo con que el coco y la piña, se encuentran disponibles toda época del año. El 21,2% piensa que en el invierno es más difícil conseguir estos productos.
- El 51,5% prefiere comprar jugo de frutas, y el 48,5% prefiere hacer jugo en casa.
- El 57,6% consume jugo de fruta una vez a la semana, mientras el 30,3% lo hace todos los días.
- El 78,8% de los encuestados prepara el jugo en licuadora.
- 72,7% de los encuestados no ha escuchado hablar sobre la pulpa de fruta, mientras que un 27,3% mantiene un concepto equivocado de lo que es la pulpa.
- Un 81,8% de los encuestados no conoce los beneficios ni las propiedades de la pulpa de fruta.
- El 57,6% de los participantes estaría dispuesto a comprar el producto, y un 90,9% lo adquiriría una vez al mes.
- A un 54,5% de los encuestados les gustaría una pulpa que tenga el sabor de piña y coco mezclado.
- Al 45,5% de los encuestados le gustaría encontrar el producto en la ciudad de Stuttgart; hay que resaltar que en Alemania los supermercados tienen una oferta de productos estandarizada en general, por lo que es muy común encontrar los mismos productos en todas las ciudades.
- El 90,9% de las personas que están dispuestas a comprar el producto, lo prefieren en una presentación de 250gr.
- Según el modelo de van Westendorp el precio idóneo sería 5 Euros, este precio se encuentra por debajo del precio de mercado que es 7 Euros.

- Al 87,9% de los encuestados, les gustaría recibir información vía internet utilizando redes sociales.
- El 69,7% de los encuestados son mujeres, y de este porcentaje el 54,5% se encuentran en un rango de edad de 21 a 24 años, y el 27,3% son mayores de 29 años.

### **Conclusiones:**

- Después de haber realizado este análisis de mercado, se puede evidenciar la factibilidad para la implementación del negocio en la ciudad de Stuttgart, con un nivel de aceptación superior al 50%, enfocado para jóvenes de entre 21 a 29 años en su mayoría mujeres, estudiantes que tienen siempre en consideración el cuidado de su salud, y las cuales gustan disfrutar de un jugo natural de frutas tropicales 3 veces a la semana.
- Según un estudio del Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania, casi la mitad de los consumidores aprecian características de los productos como la producción orgánica.
- Aproximadamente el 40% de alemanes, están adaptando en su vida diaria un estilo de vida saludable y sostenible.
- El mercado de alimentos es uno de los más significativos del segmento de LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability).
- La demanda de productos sustentables (orgánicos, ecológicos y amigables con el medio ambiente) no son satisfechos por la oferta local. (Braun, 2015).
- Alemania es el segundo mercado orgánico más grande, después de Estados Unidos y tiene una tendencia creciente que no muestra que se va a agotar. (Braun, 2015)
- Alemania es líder en el consumo per cápita de jugos de frutas a nivel mundial, la categoría de refrigerado (que representa productos semielaborados que también se están utilizando en la producción de jugos y de concentrado), están ganando mercado, presentando un



crecimiento permanente y significativo durante los últimos 5 años (Oliveira, 2016).

- Eso hace que la importación de frutas exóticas y su pulpa sea atractiva para el mercado alemán, que es el país con mayor crecimiento de PIB de la Unión Europea; país que más aporta al bloque económico.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.**

Para la presente idea de negocio se seleccionó al mercado alemán al ser el país más grande de la Unión Europea, el que mayor aporta al bloque económico y sobre todo porque sus habitantes están cambiando sus tendencias de consumo hacia productos orgánicos, pero fundamentalmente al acuerdo comercial firmado el 11 de noviembre de 2016, en el cual Ecuador se adhirió al acuerdo comercial multiparte con la Unión Europea. Este acuerdo asegura, la liberalización del 99,7% de la oferta exportable agrícola del Ecuador, y el 100% de los productos industrializados ( Ministerio de Comercio Exterior, s.f.). Para el mes de septiembre de 2017, el desempleo en Alemania tuvo una tasa del 3,6%, ubicándolo en una de las tasas más bajas de toda la UE. (Mundial, 2017). Esto implica que la mayor parte de habitantes se encuentren con un empleo y salario fijo, por lo que disponen de los ingresos necesarios para destinarlos al consumo. El ingreso per cápita fue de USD\$47.821, y el 11,2% de los ingresos se destina al consumo de alimentos y bebidas. (Santander, 2017). Los consumidores alemanes del segmento medio destinan lo que representa un 22% de sus ingresos en la compra de alimentos, bebidas y tabaco, en promedio unos 310 Euros al mes por hogar. Esto permite a la mayoría de la población alemana, tener la posibilidad de satisfacer sus necesidades de consumo de manera fácil y sin ningún problema, contribuyendo a la elección de productos cada vez más elaborados, cambiar sus preferencias y hábitos de consumo de modo más rápido y buscar siempre lo novedoso en el mercado. (Bligoo, 2017). Ya que el 90% de los encuestados, desconocían el producto o tenían una idea errada del mismo, hace que el producto se

convierta en algo novedoso. Además, el 57,6% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto y el 90,9% lo compraría, al menos una vez al mes el. Según el modelo de van Westendorp el precio idóneo para la presentación de 250gr de pulpa, sería 5 Euros, este precio se encuentra debajo del precio de mercado que es 7 Euros.

El factor clave en el sector alimenticio es la relación calidad-precio, el consumidor alemán se inclina hacia productos de buena calidad a precios razonables, es un consumidor de alto poder adquisitivo y sofisticado, preocupado por tener buena salud y calidad de vida. Según un informe sobre el sector de alimentación, publicado por German Trade and Investment (GTAI), dos tercios de los consumidores alemanes ven una relación directa entre la nutrición y la salud.

(Ministerio de comercio exterior y turismo, 2017). En este aspecto se ve una diferencia de acuerdo con el género. Las mujeres alemanas se alimentan de forma más sana que los hombres en este país. (Emol, 2016), por esto la mayoría de las respuestas positivas acerca del consumo del producto, fue de mujeres con un 69,7%, y de este porcentaje el 54,5% se encuentran en un rango de edad de 21 a 24 años y un 27,3% son mayores de 29 años; esto evidencia que las mujeres se alimentan de manera más saludable.

La venta de productos orgánicos ha tenido un importante incremento en los últimos años; así para el 2014 la venta de alimentos y bebidas orgánicas, alcanzaron los 7.910 millones de euros, lo cual se traduce en un aumento del 5% con respecto al 2013. (ezla, 2017). Aproximadamente la mitad de los consumidores alemanes, valoran la producción orgánica y la sostenibilidad de las empresas. Alemania es el segundo mercado orgánico más grande del mundo después de Estados Unidos, con una demanda creciente y un potencial lejos de agotarse. Es por esto por lo que al 54,5% les gustaría una pulpa que tenga el sabor de piña y coco mezclado, que es un producto 100% orgánico sin ningún aditivo.

La alimentación sostenible y responsable - también llamada Spiritual Food - cobra cada vez más importancia. Por ejemplo, la tendencia al procesamiento integral: el objetivo es "root to leaf" ("desde la hoja hasta a la raíz"), es decir,

aprovechar todas las partes de una verdura o fruta, que normalmente se tiran a la basura (deutschland.de, 2017).

Alemania es un mercado muy exigente en cuanto a sus productos, por lo que entrar a este mercado se convierte en un reto. De los requerimientos más importantes se encuentra: la textura, los sabores, los ingredientes, las características químicas y físicas del producto, ya que se quiere garantizar que sean productos orgánicos sin aditivos. Por otro lado, es importante el empaque, etiquetado y envase, esto es un requerimiento para conocer si los materiales utilizados son biodegradables, o si cumplieron con todas las normas de calidad. Entre los documentos necesarios está: la ficha técnica de producto, certificados SGF, ISO, HACCP, Bio certificados entre otros. La entidad encargada de controlar y monitorear las regulaciones aplicadas en las pulpas de fruta y concertados dentro de la Unión Europea es la Comisión Europea. (PROEXPORTCOLOMBIA, 2017).

La pulpa es un producto pastoso, concentrado y congelado que es obtenido por el refinado y pasteurizado de frutas frescas en su mejor punto de maduración, para obtener una bebida refrescante. Su mayor atractivo desde el punto de vista nutricional es su aporte a la dieta de principalmente vitaminas, minerales, enzimas y carbohidratos como la fibra. El coco es rico en magnesio, fósforo, calcio y potasio. El mineral con mayor presencia es el calcio que ayuda a fortalecer los huesos, dientes y encías. La piña presenta potasio y es necesario para el corazón, los riñones, los músculos, los nervios y el aparato digestivo. También encontramos yodo esencial para el metabolismo, el sistema nervioso y el crecimiento. Aparte de lo mencionado el ahorro en el tiempo para la preparación de bebidas naturales es significativo. El sabor puede ser incluso más intenso que el obtenido de forma tradicional en la preparación de jugo. Está especialmente diseñado, para personas que gustan de jugos fresco de fruta o batidos, y les interesa llevar una vida saludable. Para la fabricación del producto se necesita coco y piña. Los proveedores son analizados en Ecuador, ya que la producción se la realiza en este país. Según la Super Intendencia de Compañías existen 45 proveedores de Piña en Ecuador y 28 proveedores de coco. Esto se convierte, en una oportunidad ya que, al ser un país productor de

frutas, por su privilegiado clima se tiene la facilidad de conseguir el proveedor más conveniente y si es necesario cambiar de proveedor, no representa un problema de dependencia de uno solo. (Super Intendencia de Compañías, 2017)

Por todo lo antes expuesto, se concluye que el producto cumple con las necesidades de los clientes, que fueron evidenciadas en toda la investigación, y confirmadas con las entrevistas a profundidad y rectificadas con las encuestas, por lo que se evidencia una oportunidad de negocio para acceder a este mercado, y sobre todo incursionar en el negocio de la exportación de pulpa.

## **5 PLAN DE MARKETING**

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

Las estrategias de marketing son acciones que se llevan a cabo para alcanzar objetivos que tienen relación con el marketing como: dar a conocer un producto, aumentar ventas, lograr una mayor participación en el mercado, etc. Para este proyecto la estrategia consiste en competir por mercados futuros. La estrategia general de marketing escogida es la del “especialista” que consiste en concentrarse en las necesidades de un segmento en particular. Con esta estrategia, se busca un nicho en el mercado, en el que se pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio (FMK, 2017). Para usar esta estrategia, el producto debe tener un factor diferenciador que consiste en poseer una característica única, que sea muy difícil de imitar y que perdure en el tiempo. En este caso el diferenciador es poseer la fórmula para equilibrar el sabor del coco y la piña, dando como resultado la mezcla única, sin que exista un sabor predominante. Adicionalmente, se ofrecerá un servicio post venta, el cual consiste en ofertar recetas culinarias en las que se pueda incluir el producto por cada compra. Además, se llevará un control de recompra para emitir a los consumidores bonificaciones y regalos a domicilio.

### 5.1.1 Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización que va a ser usada es la de exportación directa, la cual consiste en que la producción es generada en territorio nacional, para después ser exportada a mercados internacionales, esto evita incurrir en costos de operación en el extranjero (Thompson, 2012). Para ahorrar dichos costos, es necesario utilizar un INCOTERM en el que el comprador alemán, se hace responsable de retirar el producto en el puerto, corriendo con los gastos de desaduanización y de transporte dentro de Alemania, hasta llegar a sus bodegas y después a los respectivos puntos de venta. Este Incoterm se llama CIF y cubre los gastos de: costo de producción, seguro de transporte y el del flete hacia el país de destino, esto incluye el pago de aranceles en Ecuador.

### 5.1.2 Mercado objetivo

El segmento meta tiene una importante preocupación por su salud y además da gran valor a productos orgánicos por su función, la calidad y el beneficio indirecto que genera al planeta. La composición del producto es 100% orgánica y su principal ingrediente es piña y coco provenientes de Ecuador y además contara con la certificación orgánica de la Unión Europea, lo cual garantiza su origen y toda su cadena de producción, lo que le otorga un valor agregado percibido por los clientes finales, quienes valoran mucho que un producto esté libre de químicos.

Tabla 3. Segmentación de mercado.

Segmentación de mercado		
<b>Geográfica</b>	Habitantes en Alemania	80'594.017
	Habitantes en Stuttgart (Centro urbano)	612.441
<b>Demográfica</b>	Grupo de edad (18-64) años	385.929
<b>Psicográficas</b>	Personas que hacen jugo de fruta 48.5%	187.176
<b>Conductuales</b>	Personas que consumen jugo una vez a la semana 51.5%	96.396
	Personas que aceptan el producto 57.6%	55.524
	Familias integradas por 4 miembros	13.881

Después de haber realizado la segmentación y con los datos arrojados en la investigación de mercados, el mercado objetivo es igual a 13.881 familias. Todas estas personas son la demanda insatisfecha, ya que el producto es nuevo y esto representa ser la demanda potencial. De acuerdo con las encuestas, el 57,6% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir el producto, con un consumo de un cuarto de litro por mes.

### **5.1.3 Propuesta de valor**

La propuesta de valor se basa en el mayor atractivo de la pulpa que, desde el punto de vista nutricional es su aporte a la dieta de principalmente vitaminas como; C, B1 Y B2, enzimas y carbohidratos como la fibra. El coco es rico en magnesio, fósforo, calcio y potasio. El mineral con mayor presencia es el calcio, que ayuda a fortalecer los huesos, dientes y encías, también es una fruta calórica, al consumir 100gr se obtiene un valor energético de 385 calorías. Por otra parte, el coco tiene una gran cantidad de fibra, que lo convierte en un laxante suave para el aparato digestivo, otro de los beneficios es que es diurético, emoliente y vermífugo, que significa que tiene la propiedad para ayudar a expulsar parásitos intestinales. Las propiedades nutritivas que posee la pulpa de coco; son considerados adecuado para todos los segmentos de la población como: niños, jóvenes, adultos, deportistas, mujeres embarazadas y madres lactantes (Facilísimo, s.f.). Por otro lado, la piña presenta potasio que es necesario para el corazón, los riñones, los músculos, los nervios y el aparato digestivo. También encontramos yodo, que es esencial para el metabolismo, el sistema nervioso y el crecimiento. Presenta hidratos de carbono, que, al ser de absorción lenta, provee al organismo de energía por un tiempo más prolongado. La piña posee minerales como el hierro, magnesio, el zinc y vitaminas del grupo A, B y C, convirtiendo a la piña en una fuente de antioxidantes. Aproximadamente el 85% de la piña es agua, lo que aporta pocas calorías y mantiene al organismo bien hidratado. Aparte del aporte

nutricional mencionado, el ahorro en el tiempo para la preparación de bebidas naturales es significativo, y se entregará al cliente un producto saludable, libre de químicos y 100% orgánico, de la mejor calidad que contará con la certificación orgánica exigida por la Unión Europea, y además se encontrará disponible en tiendas orgánicas.

Para complementar la propuesta de valor se realizó el modelo canvas.

Canvas			
Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores</li> <li>Proveedores de materia prima y empaques</li> <li>Publicidad</li> <li>Agencias de publicidad</li> <li>Aliansa</li> <li>Agentes de aduana</li> <li>transporte</li> <li>Minoristas</li> <li>supermercados orgánicos en Alemania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura</li> <li>Contabilidad</li> <li>Información</li> <li>Gerencia</li> <li>Recursos humanos</li> <li>reclutamiento</li> <li>Selección</li> <li>Capacitación</li> <li>motivación</li> <li>remuneración</li> <li>R&amp;D</li> <li>Investigación de mercados</li> <li>Innovación y desarrollo</li> <li>Compras</li> <li>Selección y evaluación de proveedores</li> <li>Compras</li> <li>Recepción de pedidos</li> <li>pago a proveedores</li> <li>Logística interna</li> <li>recepción de materia prima</li> <li>clasificación y manipulación de materiales</li> <li>Operaciones</li> <li>Proceso productivo</li> <li>Logística externa</li> <li>Distribución</li> <li>almacenamiento</li> <li>análisis de la cadena de distribución</li> <li>Marketing y ventas</li> <li>Ventas</li> <li>promoción y publicidad</li> <li>Servicio post venta</li> <li>Atención de quejas, reclamos y sugerencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionalidad</li> <li>Pulpa de fruta para diferentes usos como jugos, batidos, postres y cocteles.</li> <li>Rendimiento</li> <li>Debido al sabor auténtico de la fruta se utiliza una mayor cantidad del producto para sus usos.</li> <li>Comodidad</li> <li>El producto es líquido lo cual hace que se vuelva más fácil su uso.</li> <li>Sabor</li> <li>Diferente a los tradicionales, la pulpa de piña y coco, al provenir de frutas exótica tiene un sabor tropical y original.</li> <li>Problema a resolver</li> <li>En Alemania no existe la producción de frutas tropicales, la pulpa conserva el sabor y los nutrientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hombres y mujeres</li> <li>Desde 18 años en adelante</li> <li>Habitantes de la ciudad de Stuttgart</li> <li>Clase social media, media-alta, alta</li> <li>miembros de la población económicamente activa</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones esperadas</li> <li>Asistencia personal</li> <li>servicios automáticos</li> <li>comunidades</li> <li>Auto servicio</li> <li>Relaciones establicidas</li> <li>Página web</li> <li>Redes sociales</li> </ul>	

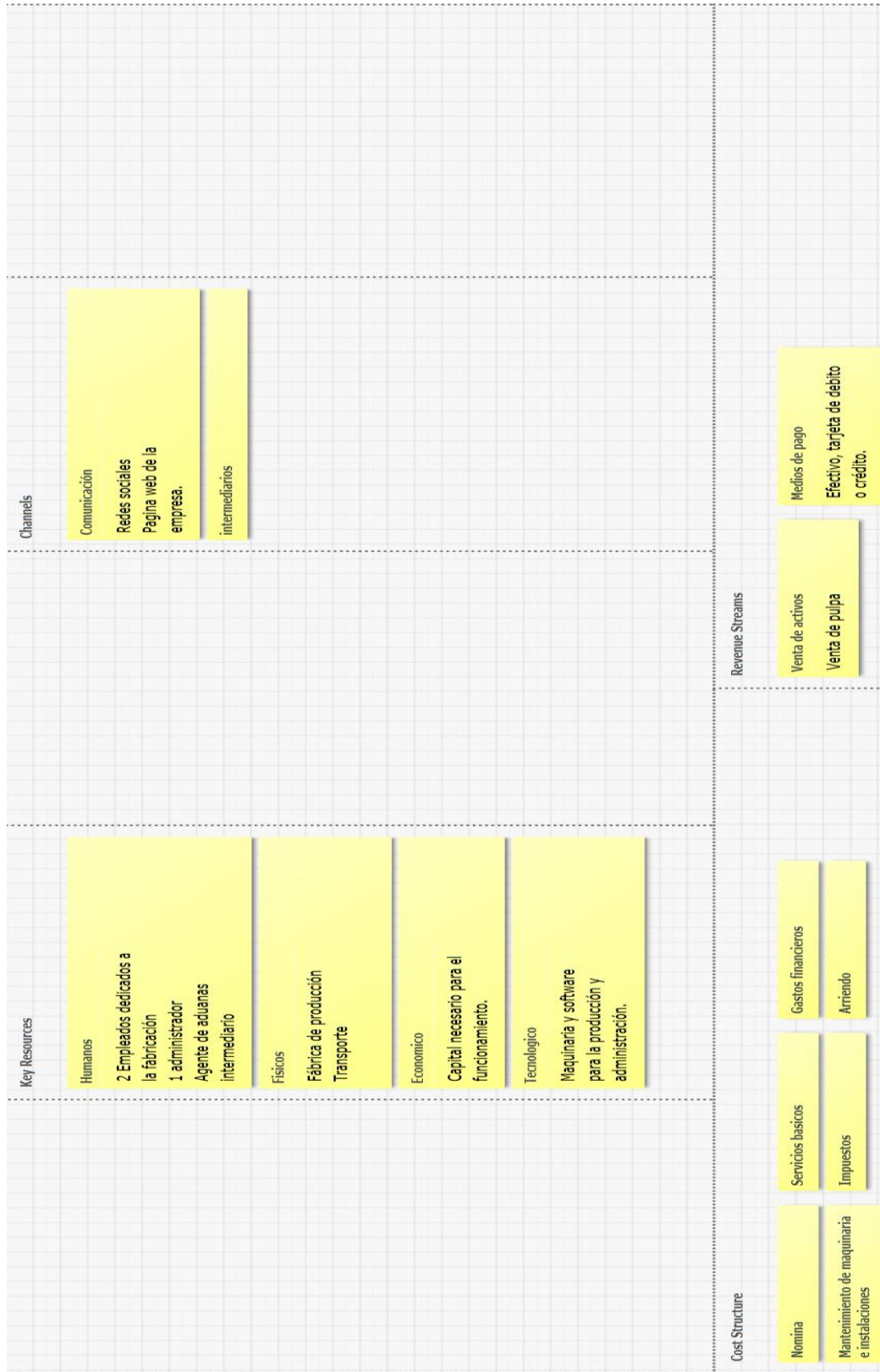


Figura 1. Modelo Canvas.



## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

#### **5.2.1.1 Características del Producto**

La pulpa es un producto pastoso, concentrado y congelado que es obtenido por el refinado y pasteurizado de frutas frescas en su mejor punto de madurez, para obtener una bebida refrescante. La pulpa de fruta congelada es la mejor forma para conservar sus propiedades por periodos prolongados, sin que se pierda ningún valor nutricional. El producto es perfecto para las personas que disponen de poco tiempo y que disfrutan beber un jugo fresco de frutas o un batido natural, inclusive es indicado para coctelería. Además, es importante mencionar que cumple con los gustos y preferencias de los consumidores alemanes al ser un producto 100% orgánico

#### **5.2.1.2 Branding**

El nombre que va a llevar el producto es Fruchtgetränk mit Pina Colada geschmack. El nombre hace referencia a los ingredientes con los que se produce la pulpa. En Alemania no existe la letra "Ñ" por este motivo el nombre de la marca tampoco lo llevará, este se encontrará ubicado en el centro del empaque y todo lo que llevará escrito será: "Fruchtgetränk mit Pina Colada Geschmack". La traducción en español sería: "Bebida de frutas con sabor a Piña Colada". Los colores seleccionados son blancos, café, amarillo y verde; que corresponde a los colores del coco y la piña. Basado en los gustos y preferencias de los consumidores, se optó por utilizar un nombre en alemán y no en inglés por su patriotismo, de igual manera con datos de la investigación, como que los consumidores prefieren frutas tropicales, se optó por añadir estas frutas en el logo con sus colores representativos.



*Figura 2.* Logo del producto.

### **5.2.1.3 Empaque**

El empaque es muy importante ya que es de gran ayuda para la manipulación, transporte y almacenaje. Este empaque será realizado en base al cumplimiento de las exigencias europeas, en especial la norma verde, la cual consiste en asegurarse que el empaque fue producido de manera correcta, sin afectar al medio ambiente, este punto es fundamental para los consumidores, ya que desean estar seguros de que los productos no afectan al planeta y que son biodegradables. Todo el empaque debe estar conforme a las legislaciones que rige en Europa, sobre todo el tema de prevención de riesgos para la salud de los consumidores y la protección del medio ambiente; especialmente la manera como son tratados los desechos (Santander, 2017). El empaque será de plástico reforzado y contará con un cierre hermético para evitar derrames. El peso neto que lleva cada empaque es de 250 gramos, las dimensiones serán de 10 cm de largo x 6,5cm de ancho x 3,5 cm de espesor.

### **5.2.1.4 Etiquetado**

La etiqueta del producto estará escrita en el idioma alemán, el inglés también es utilizado para dar una imagen internacional al producto, pero esto puede llevar a confusiones al momento de interpretar el sentido de las cosas. La etiqueta incluirá los siguientes datos:

- Nombre del producto
- Lista de ingredientes
- Condiciones especiales de almacenamiento

- Detalles de manufactura
- Información hipo alergénica
- Contenido neto
- Cantidad
- volumen
- Certificados con los que cuenta la empresa
- Proveniencia del producto
- Nombre y dirección de la fábrica
- Nombre y dirección del representante en Alemania
- Fecha de caducidad
- Información nutricional
- Logotipo de la certificación orgánica, con el número específico otorgado.

#### **5.2.1.5 Embalaje**

El embalaje es la parte fundamental para que el producto llegue sin ningún inconveniente a su destino final. El embalaje del producto consta de tres etapas. Por un lado, tenemos el empaque primario, este es el que está en contacto directo con el producto y será de plástico reforzado. El secundario, es el que no está en contacto directo con el producto, si no con su primer empaque de plástico, este embalaje consiste en una caja de cartón corrugado que contiene 10 pulpas en dos grupos de cinco cada uno, las pulpas se van a encontrar separadas por diferentes laminas que permite el paso del frio y para que no haya golpes entre el producto, y así asegurar que el empaque de plástico no sufra ninguna afectación. El peso total que tiene la caja es de un aproximado de 3 kilos.

El tercer embalaje que se va a utilizar para el transporte del producto será una caja de cartón corrugado forrado, la cual permitirá que el producto mantenga la cadena de frio durante todo el trayecto. Este empaque tiene la función de agrupar los empaques secundarios, para que sea más fácil el traslado. Estos empaques tienen que ser apilados en pallets de 1.20m x 0.80m. este pallet será embalado con plástico, para que las cajas se mantengan juntas y estén protegidas durante todo el trayecto.

### **5.2.1.6 Soporte**

Una parte fundamental para la cadena de valor son los servicios pre y post venta, estos forman una parte importante de la experiencia de los clientes con la marca. La pre venta tiene que ver con el primer contacto con el cliente, y la primera impresión que genera la empresa, para esta parte es necesario crear una página web en la que se presente información actualizada de la empresa, así como los productos y los números telefónicos de contacto, entre otros.

El servicio post venta permite evaluar, el grado de satisfacción del cliente con el producto; esta información se la puede obtener de los consumidores, y de los distribuidores, entre otros. Aquí es importante la implementación de un número telefónico, en donde puedan solucionar las inquietudes, presentar quejas o reclamos, o determinar el nivel de satisfacción con el producto. La página web también debe crear un espacio para el cliente, en la cual, se le ofrecerá una garantía de fabricación según amerite el caso. De estos resultados se puede obtener recomendaciones para mejorar el producto.

## **5.2.2 Precio**

### **5.2.2.1 Costo de venta**

El costo de venta será de 5 euros, este valor fue calculado con todos los costos como; materia prima, aquí se incluyen todos los ingredientes que contiene la fórmula para equilibrar el sabor, el empaque, etiquetado y embalaje también se encuentran incluidos, los gastos operativos y costos indirectos, así como el incoterm seleccionado se encuentran dentro de este precio. En la tabla de precios el valor es de \$1,89 para la presentación de 250gr.

Tabla 4. Costos de elaboración del producto.

Producción de pulpa de coco y piña					
<i>Materia prima directa</i>	<i>Cantidad requerida kg</i>	<i>Costo por kilogramo</i>	<i>rendimiento</i>	<i>Costo por fórmula</i>	<i>precio por unidad</i>
Ácido cítrico	0,300	\$ 1,46	100,0	0,44	\$ 0,00166
Coco	330,000	\$ 0,91	30,0	300,30	\$ 1,13605
Piña	250,000	\$ 0,70	50,0	175,00	\$ 0,66203
Agua	40,000	\$ 0,02	100,0	0,80	\$ 0,00303
<i>Materia prima indirecta</i>					
Etiqueta	Unidad	\$ 0,02	1,00		\$ 0,02
Papel de embalaje	Metros			2,00	\$ 0,0076
Envase	Metros			16,27	\$ 0,0616
					\$ 1,89
Número de envases	264				

### 5.2.2.2 Estrategia de precios

“La fijación de precios de valor agregado consiste en aumentar características y servicios de valor agregado, para diferenciar las ofertas de la empresa a la vez que esta cobra precios más altos” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2013). La estrategia seleccionada es la de fijación de precios de valor agregado, la cual se basa en el cliente. Esta estrategia consiste en que no se debe reducir los precios a los que tiene la competencia o a los que estaría dispuesto a pagar el cliente, sino en agregar características y servicios de valor agregado para poder diferenciar sus ofertas y sustentar de esa manera sus precios más altos. En este caso las características son todas las propiedades que tiene el producto y sus beneficios, así como su sabor.

### 5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que será utilizada es la de fijación de precios basada en el buen valor, esta estrategia consiste en ofrecer una correcta combinación entre calidad y un buen servicio a un precio justo. (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2013). Esta estrategia fue escogida, ya que se considera importante mantener un equilibrio entre la calidad del producto y el servicio ofrecido. El precio con el que se va a ingresar al mercado es de 4,99 Euros.

#### **5.2.2.4 Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste de precios es usada por las empresas para ajustar sus precios, teniendo en cuenta varias diferencias de clientes y situaciones cambiantes. Para el proyecto la estrategia escogida es la de fijación psicológica de precios, al cual consiste en considerar la psicología de los precios, y no simplemente los factores económicos. Muchas personas juzgan la calidad de acuerdo con el precio, consideran que entre más costoso es el producto, de mayor calidad será. Por este motivo el precio hace una referencia para que los clientes puedan elegir su producto. (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2013). La fijación psicológica que se va a utilizar será el de utilizar precios como 4.99 Euros, en vez de poner 5 Euros.

#### **5.2.3 Plaza**

##### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

El canal de distribución es la estructura formada y organizada que permite que el producto llegue desde el fabricante hacia el consumidor final. Para poder acceder a un mercado extranjero, es fundamental tener la correcta estrategia de distribución. En este caso se aplicará una estructura vertical, en la que la comunicación es directa y se tiene una coordinación permanente. La estrategia de canales es selectiva, ya que es un producto de especialidad, que es destinado a un determinado grupo de consumidores. Esta estrategia consiste en hacer uso de más de un intermediario o distribuidor, pero no la totalidad de distribuidores (KOTLER, 2013), esto hace que el producto sea percibido como diferente y de más prestigio.

##### **5.2.3.2 Canal de distribución**

El canal de distribución que se va a utilizar es indirecto y largo. Partiendo desde el productor, llega al mayorista en Alemania y este se encarga de hacer llegar el producto a los minoristas, que son los puntos de venta que llegan directamente al consumidor final

### 5.2.3.3 Estructura de canales de distribución

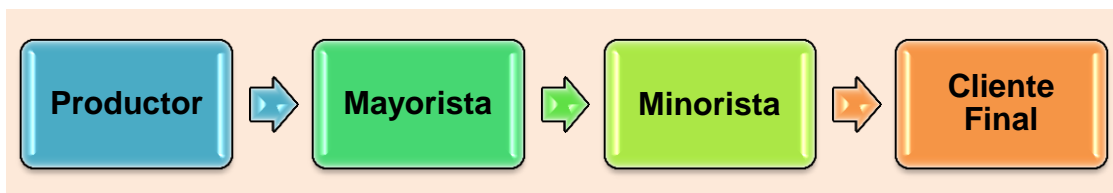


Figura 3. Estructura de canales de distribución.

El primer punto de partida del canal de distribución será en Quito-Ecuador en el cantón Rumiñahui, donde se va a producir la pulpa de coco y piña. Después de tener el producto final que incluye el empaque primario y secundario, se procede a poner el embalaje y así queda listo para ser exportado. Todo depende de la negociación, si es urgente se llega al aeropuerto de Quito, y si es un pedido no urgente, se hace llegar al puerto de Guayaquil. Al llegar a Alemania, el mayorista se hace cargo de desaduanizar y de hacer llegar el producto a los minoristas.

### 5.2.3.4 Puntos de venta

El proyecto no cuenta con puntos de venta propio, la venta se realiza a través de intermediarios, que en este caso son los minoristas. El producto al ser 100% orgánico, se lo venderá en tiendas orgánicas y especializadas, quienes serán las encargadas de hacer llegar al consumidor. Entre los puntos de venta analizados se encuentran:

- **Alnatura:** Es una cadena de tiendas orgánicas, que cuenta con 48 sucursales en toda Alemania. En esta cadena de tiendas se encuentra a la venta todo tipo de productor orgánicos. En el establecimiento no se encuentra un producto igual al de este proyecto.
- **Denn's bio:** Esta cadena de tiendas se encuentra en toda Alemania, vende productos orgánicos, y se plantea como una buena alternativa para introducir el producto.

La distribución del producto será principalmente en tiendas orgánicas, sin embargo, no se deja de lado la posibilidad de encontrar otras alternativas

mejores, para que el producto pueda llegar a los consumidores finales. Entre las opciones se analiza grandes cadenas de supermercados, pero se las analiza como una opción a futuro.

## 5.2.4 Promoción

### 5.2.4.1 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción será la estrategia PULL y PUSH. La estrategia Pull, consiste en que las actividades de marketing están enfocadas a los consumidores finales; para que ellos se acerquen a los canales de distribución, en este caso a los puntos de venta para que demanden el producto. La estrategia Push, consiste en que las actividades de marketing se encuentran enfocadas hacia los canales, para que adquieran el producto y promuevan las ventas a los consumidores finales. (Kotler, 2008).

### 5.2.4.2 Publicidad

Según los resultados de las encuestas, los potenciales clientes preferían estar informados vía internet, redes sociales. Entre los medios escogidos son:

- **Página web:** Este es un espacio diseñado para que el consumidor final pueda encontrar detalles y características del producto, así como los puntos de venta. También puede cotizar el producto y realizar pedidos online para poder retirarlo en su punto de venta más cercano. Se contará con un espacio específico para atención al cliente, en el que se receptorá sugerencias y quejas acerca del producto.
- **Google AdWords:** Esta publicidad está enfocada a los clientes finales y a los minoristas. Esta herramienta ayuda al consumidor a enterarse del producto, ya que al buscar palabras claves que tengan que ver con el producto, la página del producto será de las primeras sugerencias.
- **Redes sociales:** Se creará una fan page en las redes sociales en la cual los clientes pueden encontrar noticias relacionadas al producto,



novedad, beneficios y promociones especiales. También se encontrarán datos de punto de venta y teléfonos de contacto para atención al cliente.

#### 5.2.4.3 Promoción de ventas

La Promoción de ventas que se va a realizar mediante los intermediarios consiste en entregar pequeñas muestras del producto para que los consumidores puedan degustar, esto conlleva a un incentivo en la compra del producto o se pueden ofrecer descuentos.

#### 5.2.4.4 Marketing directo

El marketing directo es la relación más cercana con los consumidores. La empresa usará el correo electrónico para promocionar el producto y ofrecer ofertas. También se recibirán sugerencias para mejoras del producto.

#### 5.2.4.5 Relaciones públicas

La empresa espera contar con el apoyo de entidades nacionales e internacionales, para poder obtener un mayor reconocimiento y conseguir una imagen corporativa positiva y confiable. Entre las entidades nacionales se encuentra ProEcuador, entidad que se dedica a la promoción y apoyo a exportaciones, también brinda asesoramiento para tener una participación en ferias y eventos de la industria, de esta manera los clientes potenciales pueden conocer el producto, cualidades y sobre todo los beneficios que tiene la pulpa.

Tabla 5. Costos de marketing

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo página web	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Google AdWords	\$ 3.648,00	\$ 3.648,00	\$ 3.648,00	\$ 3.648,00	\$ 3.648,00
Redes Sociales	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Degustaciones	\$ 5.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.000,00	\$ 3.500,00	\$ 3.000,00
Material Pop	\$ 10.000,00	\$ 7.500,00	\$ 5.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Mantenimiento pág. Web	\$ -	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
ferias internacionales	\$ 10.000,00	\$ 4.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ -
fuerza de ventas	\$ 8.000,00	\$ 7.000,00	\$ 6.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00
Total	\$ 42.348,00	\$ 31.548,00	\$ 25.548,00	\$ 21.548,00	\$ 18.048,00

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Filosofía Corporativa

#### 6.1.1 Misión

Tabla 6. Componentes de la Misión.

Componente	Misión
Clientes	Personas que consumen jugo natural de fruta y no disponen de tiempo.
Productos	Pulpa que mezcla el sabor del coco y la pina
Mercado	Stuttgart, Alemania
Tecnología	Mejoramiento de los procesos de producción
Preocupación por el crecimiento y rentabilidad	Generando rentabilidad
Filosofía	Sustentabilidad
Concepto de la empresa	Sabor, fácil de utilizar
Preocupación por el medio ambiente	Envases biodegradables
Preocupación por los empleados	Sustentabilidad

Somos una empresa ecuatoriana que produce pulpa de fruta fácil de usar, que mezcla el sabor de coco y piña, para el mercado alemán, dirigido a personas que gustan consumir jugo natural, y no disponen del tiempo suficiente para su preparación. Estamos comprometidos con el medio ambiente, ofreciendo envases biodegradables añadiendo valor, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos de producción, para así generar rentabilidad para la empresa, sus accionistas y sus colaboradores.

#### 6.1.2 Visión

Tabla 7. Componentes de la Visión.

Componente	Visión
¿Cómo será la empresa en unos años?	Posicionar la marca en el mercado alemán, 2022
¿Cómo será reconocida por los clientes?	Por el sabor de su producto
¿Qué ofrece a los clientes, proveedores y sociedad?	Pulpas con un sabor
¿Hasta dónde quiere llegar la empresa?	Distribuir el producto a más ciudades en Alemania
¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de la empresa?	Responsabilidad, compromiso y honestidad, Sustentabilidad

La visión consiste en posicionar la marca en el mercado alemán, logrando expandir el producto a más ciudades, brindando una pulpa con un sabor tropical, comprometidos con la responsabilidad, honestidad y sustentabilidad hasta el año 2022.

### 6.1.3 Objetivos estratégicos

Tabla 8. Objetivos a Largo Plazo

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
<b>Finanzas</b>	Incrementar las ventas a nivel local en Alemania	Porcentaje de incremento de las metas	2022:
<b>Clientes</b>	Incrementar la cuota de mercado de la línea de pulpas de frutas	Porcentaje de incremento en la cuota de mercado	2022:
<b>Proceso Interno</b>	Incrementar la distribución de productos a nivel local en Alemania	Número de productos elaborados  Número de distribuidores contratados de distribución	2022:  2022:
<b>Formación y Crecimiento</b>	Incrementar la vivencia de la cultura organizacional de la empresa.	Índice de productividad de los empleados.	2022: 85%

### 6.1.4 Objetivos Mediano Plazo

Tabla 9. Objetivos de Mediano Plazo.

Objetivo estratégico	Objetivo mediano plazo
Incrementar las ventas a nivel local en Alemania	Incrementar la inversión dentro de la organización.
Incrementar la cuota de mercado de la línea de pulpas de frutas	Incrementar la satisfacción de los clientes.
Incrementar la distribución de productos a nivel local en Alemania	Incrementar la producción de las pulpas.
Incrementar la vivencia de la cultura organizacional de la empresa.	Reducir la rotación de personal.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Mapa de Procesos

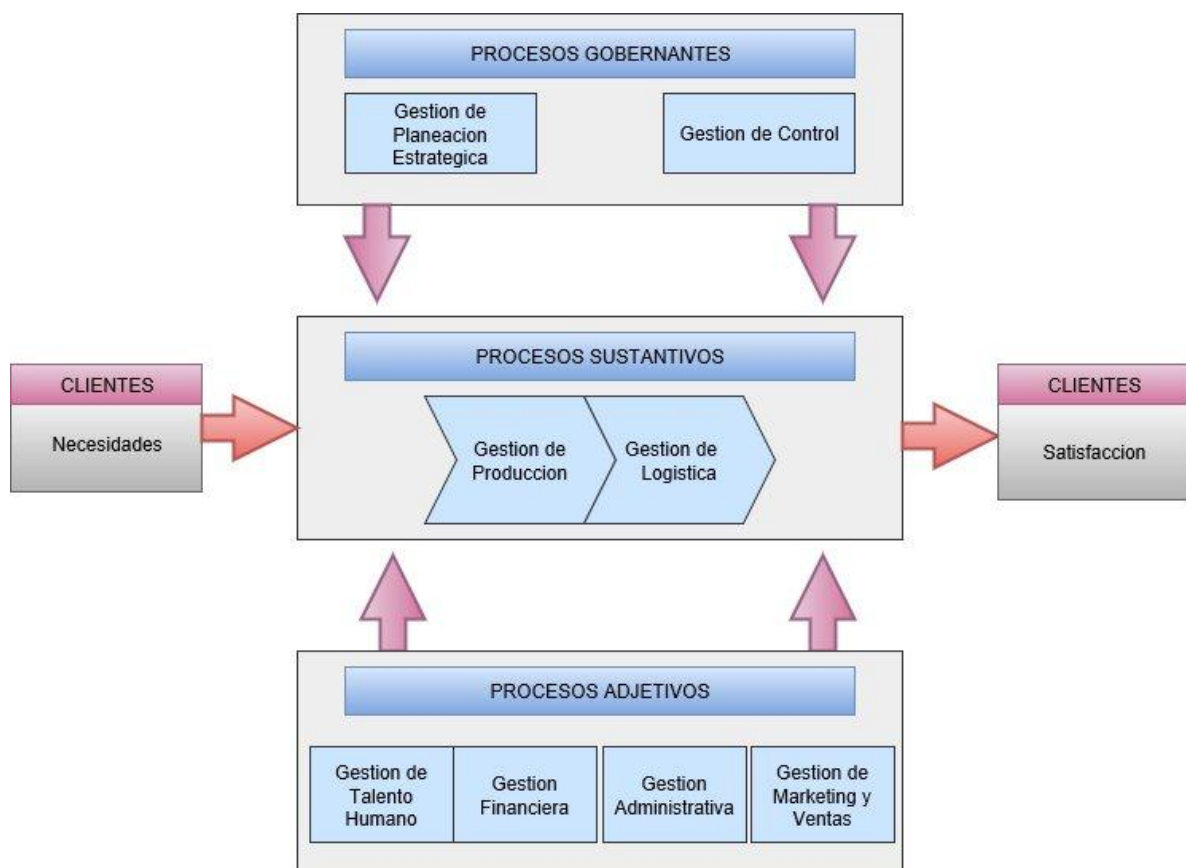


Figura 4. Mapa de procesos.

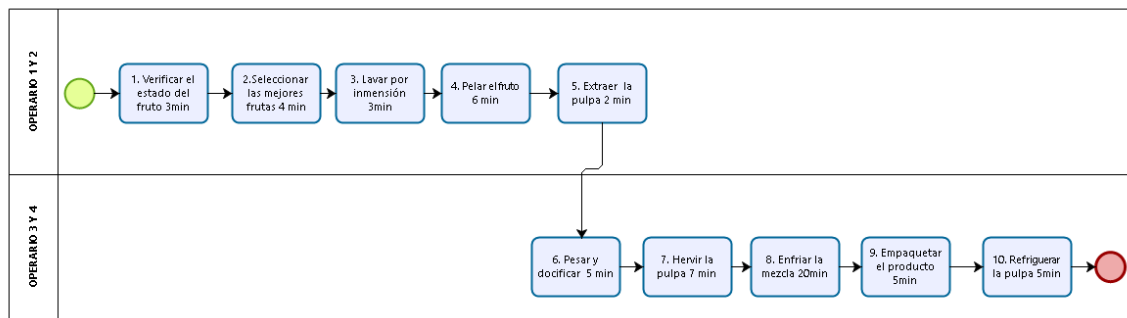
## 6.2.2 Cadena de Valor

Tabla 10. Cadena de Valor.

<b>Infraestructura:</b> Gestión de Calidad, Planeación Operativa, Planeación Estratégica, Planeación Financiera, Gestión del Conocimiento.				
<b>Gestión de Recursos Humanos:</b> Reclutamiento, Selección, Capacitación y Formación, Sistema de Remuneraciones, Evaluación de desempeño.				
<b>Innovación:</b> Investigación de mercados, Innovación y Desarrollo.				
<b>Compras:</b> Selección y Evaluación de proveedores de insumos, Gestión de relaciones y negociaciones con proveedores, Gestión de compras, Recepción de pedidos, Pago a proveedores.				
<b>Logística Interna:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de las instalaciones.</li> <li>• Recepción de materiales y productos.</li> <li>• Clasificación y selección de los insumos y productos.</li> <li>• Manipulación de los materiales y productos.</li> </ul>	<b>Operaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavado</li> <li>• Pelar</li> <li>• Extracción de pulpa.</li> <li>• Dosificación.</li> <li>• Cocción.</li> <li>• Enfriamiento.</li> <li>• Empaquetado.</li> <li>• Refrigeración.</li> </ul>	<b>Logística Externa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución.</li> <li>• Empaque.</li> <li>• Pedidos.</li> <li>• Almacenamiento.</li> <li>• Control de desechos.</li> <li>• Seguridad laboral y ambiental.</li> <li>• Análisis en la cadena de distribución.</li> </ul>	<b>Marketing y Ventas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de la demanda.</li> <li>• Ventas.</li> <li>• Desarrollo de programas de compromiso social y medioambiental.</li> <li>• Promoción y publicidad.</li> </ul>	<b>Servicio Post Ventas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de reclamos.</li> <li>• Garantía.</li> <li>• Satisfacción al cliente.</li> </ul>

## 6.2.3 Flujograma de procesos

El siguiente flujograma muestra el tiempo del ciclo del proceso requerido de producción de pulpa. El proceso toma 60 minutos para producir un lote de 10 unidades con 4 trabajadores.



Powered by  
bizagi  
Modeler

Figura 5. Flujograma de procesos de producción.

### 6.2.4 Flujograma de logística

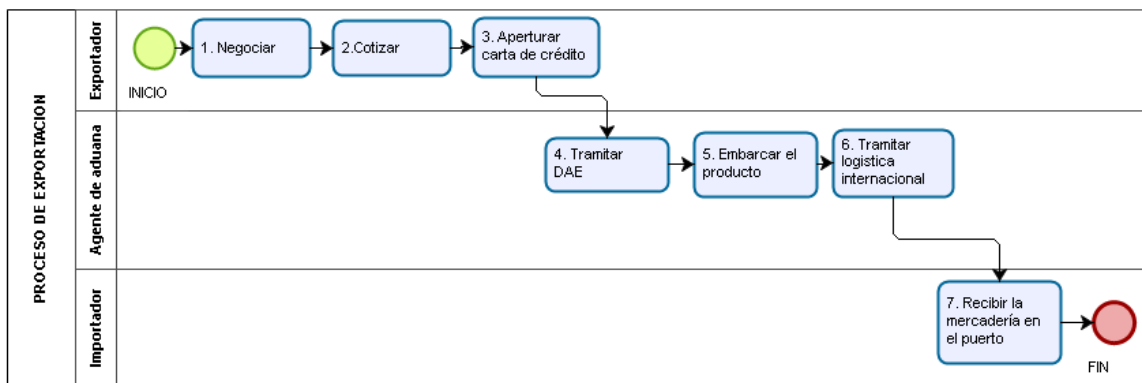


Figura 6. Flujograma del proceso de exportación.

En el proceso de logística interviene el exportador, el agente de aduana y el importado. El incoterm elegido es CIF, en el cual el exportador cubre los gastos del seguro, el flete y el costo del producto. El importador es el encargado de realizar los trámites en destino.

### 6.2.5 Capacidad instalada

Tabla 11. Capacidad instalada

Capacidad Instalada Requerida= Número de productos planificados			49.972	
Número de Productos / Hora	Horas de Trabajo Diarias	Número de Días Trabajados	Total, de Productos por Trabajador	Total, de Trabajadores Requeridos
10,00	6,00	260	15.600,00	4

### 6.2.6 Herramientas, equipos y maquinarias

A continuación, se detalla la maquinaria necesaria para el proceso de producción de pulpa de coco y piña, también se incluye las herramientas que ayudan a la producción como es el caso de los utensilios de cocina, los cuales engloban ollas, cucharas, cuchillos, etc., que son de ayuda para la fabricación del producto.

Tabla 12. Maquinaria Necesaria

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Tanque de lavado	1	2.300,00	2.300,00
Cocina Industrial	1	1.500,00	1.500,00
Refrigerador	1	2.000,00	2.000,00
Empacadora al vacío	1	1.750,00	1.750,00
Extractor de Pulpa	2	1.100,00	2.200,00
Utensilios de cocina	2	1.000,00	2.000,00

### 6.2.7 Materia prima

Tabla No 13: Materia Prima

<b>Producción de pulpa de coco y piña</b>					
<i>Materia prima directa</i>	<i>Cantidad requerida kg</i>	<i>Costo por kilogramo</i>	<i>rendimiento</i>	<i>Costo por fórmula</i>	<i>precio por unidad</i>
Ácido cítrico	0,300	\$ 1,46	100,0	0,44	\$ 0,00166
Coco	330,000	\$ 0,91	30,0	300,30	\$ 1,13605
Piña	250,000	\$ 0,70	50,0	175,00	\$ 0,66203
Agua	40,000	\$ 0,02	100,0	0,80	\$ 0,00303
<b>Materia prima indirecta</b>					
Etiqueta	Unidad	\$ 0,05	1,00		\$ 0,05
Papel de embalaje	Metros			2,00	\$ 0,0076
Envase	Metros			16,27	\$ 0,0616
					\$ 1,89
Número de envases	264				

## 6.2.8 Micro localización proyecto

Se determino la ubicación de la fábrica de producción mediante un cuadro de micro localización, utilizando factores que intervienen en la ubicación de la fábrica como los costos, accesibilidad, distancia de proveedores, mano de obra disponible, disponibilidad de servicios básicos y si el lugar cuenta con una estructura adecuada para el funcionamiento de una fábrica, o si es necesario realizar algún tipo de inversión.

Tabla 14. Micro localización del proyecto

Micro localización							
Factor	Pond.	Tumbaco		Sangolquí		norte	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Materia prima disponible	25%	8	2	9	2,25	6	1,5
Mano de obra	15%	7	1,05	9	1,35	7	1,05
Costos	15%	8	1,2	9	1,35	9	1,35
Servicios Básicos	20%	10	2	10	2	10	2
Accesibilidad a Vías	15%	7	1,05	9	1,35	4	0,6
Edificación	10%	5	0,5	6	0,6	10	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>7,8</b>		<b>8,9</b>		<b>7,5</b>	

Como resultado de la tabla de micro localización se determinó la factibilidad de la implementación de la fábrica en el sector de Sangolquí, debido a que los factores antes mencionados, indican que este sector es el más idóneo para la fábrica de producción, como el producto va a ser exportado, la accesibilidad a vías que conecten al aeropuerto es fundamental para el proyecto.

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Tipo de estructura

La estructura Organizacional que va a tener la empresa será simple por funciones, que se basa en la experiencia de los individuos, y en el aprendizaje



que pueden obtener entre los miembros de la organización. La comunicación es una parte fundamental ya que fluye de una buena manera. Esta estructura facilita el adaptarse a cualquier cambio que requiera la empresa. (Jones, 2008)

### 6.3.2 Organigrama estructural

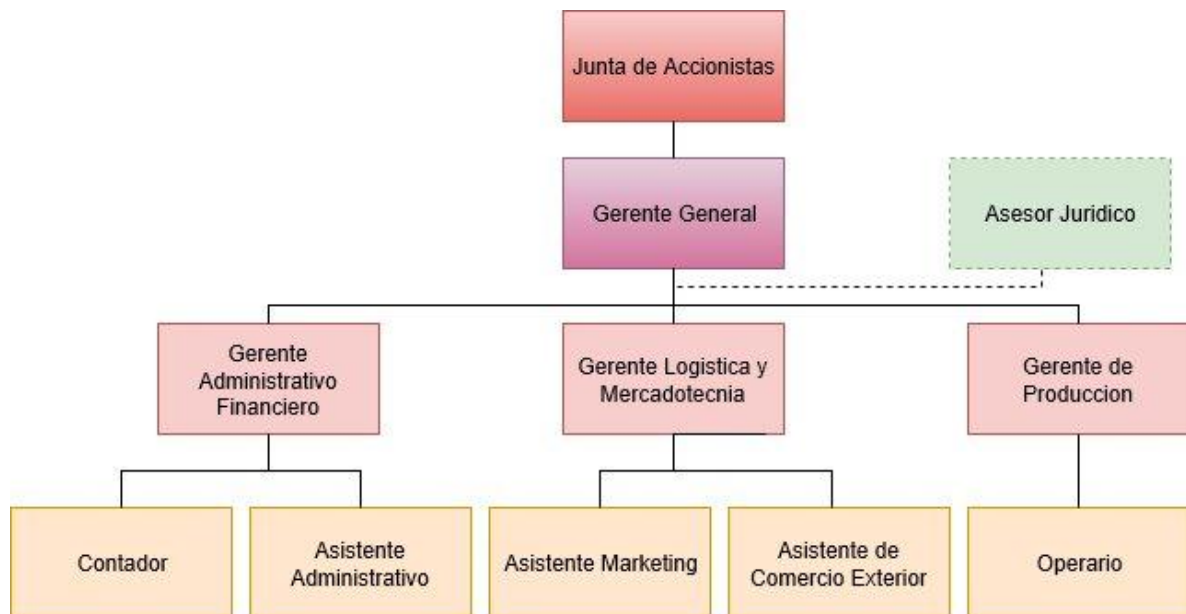


Figura No 7: Organigrama Estructural

### 6.3.3 Estructura legal

La estructura legal elegida es Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual se inicia con un capital inicial de cuatrocientos dólares, con un mínimo de dos socios y un máximo de quince. La empresa va a tener cuatro socios, los mismos que aportarán de una manera igualitaria, cada uno con 25% de capital para iniciar la empresa, todos los tramites se realizara con la razón social del nombre de la empresa.

### 6.3.4 Requisitos legales

Los requisitos necesarios para la constitución de la empresa son:

- Certificado de Manipulación de Alimentos, emitido por la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria.
- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.
- Certificado único de salud emitido por el Ministerio de Salud Pública.

Requisitos necesarios para exportación:

- Registro como exportador y obtención del TOKEN.
- Documentos aduaneros para la exportación, entre los que estarán incluidos el conocimiento de embarque (Bill of lading), el certificado de origen y el packing list.
- Certificado verde que solicita la Unión Europea.
- Finalmente, la DAE (Declaración Aduanera de exportación)

## **7 EVALUACION FINANCIERA**

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

#### **7.1.1 Proyección de ingresos**

Para realizar la proyección de ingresos se utilizó los datos de la segmentación de mercado, en la cual se obtuvo un total de 13.881 familias, de este valor se tomó el 30% con referencia a empresas de la industria, con características similares y que realizan exportaciones. Se obtuvo un resultado de 4.164 personas que estarían dispuestas a consumir el producto una vez al mes, para obtener las ventas por año se multiplico por doce y se obtuvo una estimación de la de manda de aproximadamente de 49.972 pulpas anuales.

La empresa va a exportar 2900 pulpas mensuales, con un crecimiento del 0,28% mensual, este dato fue obtenido con datos del crecimiento de la industria y dividiéndolo para doce meses. A finales del quinto año se espera exportar 3427 pulpas al mes.

El precio de venta es de \$5 dólares, el precio crecerá semestralmente acorde a la inflación, con un porcentaje aproximado de 0,85%. La inflación alemana es de 1.7%, al final del quinto año el precio será de \$5,44 dólares.

Los ingresos proyectados para el primer año son de \$177.748,01 y, para los cuatro años posteriores los ingresos son: \$187.025,88, \$196.788,01, \$207.059,70 y \$217.867,53 respectivamente.

### **7.1.2 Proyección de costos**

La proyección de costos de materia prima se realizó con diferentes proformas de proveedores. El valor de materia prima es de \$1,89 y el valor aumenta cada año según la inflación de 1.12%. Con los datos de proyección de ventas, se pudo calcular los inventarios, compras y todos los costos directos e indirectos de producción. Después de analizar estos valores, el costo de producción unitario para el primer año es de \$2,36 y al finalizar la evaluación del proyecto al quinto año se obtiene un costo de \$3,09.

### **7.1.3 Proyección de gastos**

En la proyección de gastos generales se toma en cuenta los suministros de oficina, los costos de logística, los seguros de la maquinaria, el mantenimiento y reparación necesarias, los servicios básicos, el arriendo, la publicidad que se estimó con el plan de marketing y finalmente incluye el gasto de constitución, que consiste en un solo pago.

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

### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial de la empresa es de \$63.178,68, que se divide en propiedad, planta y equipo con un valor de \$36.350, intangibles por un costo de \$600, inventarios por un valor de \$2743,57 y capital de trabajo de \$23.485,11.

Dentro de la propiedad, planta y equipo se encuentra la inversión de maquinaria y equipos de computación necesarios para la producción. Dentro de reinversiones se tiene los equipos de computación que se deprecian al tercer año, y maquinaria necesaria para cubrir la demanda.

### **7.2.2 Capital de trabajo**

El capital de trabajo necesario es de \$23.485,11, este fue calculado con el flujo de efectivo, con los 6 primeros meses que los flujos tenían un valor negativo.

### 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital se encuentra dividido en 40% capital propio y 60% deuda a largo plazo con los siguientes valores:

Tabla 15. Estructura de capital.

ESTRUCTURA DE CAPITAL	PORCENTAJE	VALOR
Propio	50,00%	31,589,34
Deuda L/P	50,00%	31,589,34
Razón Deuda Capital	1	

La deuda será emitida por el programa progresar de la CFN, con una tasa de interés de 12% anual, por un plazo de 5 años. La cuota mensual será de \$702,69. El 40% de capital propio será financiado por los 4 socios, el valor será dividido equitativamente para cada uno, dando como resultado un aporte personal de \$7.897,34.

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

#### 7.3.1 Estado de resultados

Tabla 16. Estado de resultados anual.

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 177.748,01	\$ 187.025,88	\$ 196.788,01	\$ 207.059,70	\$ 217.867,53
Costo de los productos Vendidos	\$ 90.752,46	\$ 95.078,83	\$ 106.880,02	\$ 110.494,40	\$ 114.325,60
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 86.995,56</b>	<b>\$ 91.947,05</b>	<b>\$ 89.908,00</b>	<b>\$ 96.565,30</b>	<b>\$ 103.541,93</b>
Gasto Sueldos	\$ 26.440,05	\$ 28.463,70	\$ 34.540,44	\$ 35.698,52	\$ 36.077,34
Gastos Generales	\$ 54.828,00	\$ 41.134,18	\$ 35.241,54	\$ 40.861,06	\$ 42.592,02
Gasto Depreciación	\$ 3.563,33	\$ 3.563,33	\$ 3.563,33	\$ 3.506,39	\$ 3.563,33
Gasto Amortización	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 2.044,18</b>	<b>\$ 18.665,84</b>	<b>\$ 16.442,68</b>	<b>\$ 16.379,33</b>	<b>\$ 21.189,23</b>
Gasto Intereses	\$ 3.526,73	\$ 2.904,59	\$ 2.203,55	\$ 1.413,59	\$ 523,45
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ (1.482,56)</b>	<b>\$ 15.761,25</b>	<b>\$ 14.239,13</b>	<b>\$ 14.965,74</b>	<b>\$ 20.665,78</b>
15% participación de trabajadores	\$ -	\$ 2.364,19	\$ 2.135,87	\$ 2.244,86	\$ 3.099,87
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ (1.482,56)</b>	<b>\$ 13.397,06</b>	<b>\$ 12.103,26</b>	<b>\$ 12.720,88</b>	<b>\$ 17.565,91</b>
22% impuesto a la renta	\$ -	\$ 2.947,35	\$ 2.662,72	\$ 2.798,59	\$ 3.864,50
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (1.482,56)</b>	<b>\$ 10.449,71</b>	<b>\$ 9.440,54</b>	<b>\$ 9.922,28</b>	<b>\$ 13.701,41</b>

Con la información presentada en el estado de resultados anual, se puede evidenciar que el primer año se obtiene una utilidad neta negativa de \$1.482,56, lo que representa una pérdida, y al quinto año se llega a una utilidad de \$13.701,41.

#### 7.3.2 Situación financiera

En el estado de situación financiera anual se puede ver la estructura de activos, pasivos y patrimonio. (Ver anexo 8)

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 17. Estado de flujo de efectivo.

	0	1	2	3	4	5
Actividades operacionales		\$ (2.644,58)	\$ 14.407,93	\$ 12.984,16	\$ 13.259,76	\$ 17.910,97
Utilidad Neta		\$ (1.482,56)	\$ 10.449,71	\$ 9.440,54	\$ 9.922,28	\$ 13.701,41
Depreciación y amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
depreciación		\$ 3.563,33	\$ 3.563,33	\$ 3.563,33	\$ 3.506,39	\$ 3.563,33
*+Amortización		\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
*-Var. CxC		\$ (4.564,12)	\$ (238,23)	\$ (250,67)	\$ (263,75)	\$ (277,52)
*-Inventario Prod. Terminad		\$ (781,23)	\$ (29,99)	\$ (100,77)	\$ (29,82)	\$ 941,81
*-Inventario Materia prima	\$ (5.228,76)	\$ (241,16)	\$ (188,90)	\$ (195,43)	\$ (202,18)	\$ 6.056,42
*- Inventario Materia prima indirecta	\$ (258,39)	\$ (11,92)	\$ (9,34)	\$ (9,66)	\$ (9,99)	\$ 299,29
*+Var. Cp. proveedores	\$ 5.487,15	\$ 253,08	\$ 198,24	\$ 205,08	\$ 212,17	\$ (6.355,71)
*+Sueldos por pagar		\$ 500,00	\$ 0,00	\$ 250,00	\$ -	\$ -
*+Impuestos		\$ -	\$ 543,11	\$ (38,28)	\$ 4,65	\$ (138,06)
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades inversión	\$ (36.950,00)	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ -
*-Adquisición PPE e intangibles	\$ (36.950,00)	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 63.178,68	\$ 15.094,48	\$ 14.472,34	\$ 15.321,30	\$ (3.468,66)	\$ (7.908,80)
*+Deuda Largo plazo	\$ 31.589,34	\$ (4.905,52)	\$ (5.527,66)	\$ (6.228,70)	\$ (7.018,66)	\$ (7.908,80)
*+Pago de dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
*+Capital	\$ 31.589,34	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 21.550,00	\$ 3.550,00	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento neto de efectivo	\$ 26.228,68	\$ 12.449,90	\$ 28.880,27	\$ 12.205,46	\$ 6.991,10	\$ 10.002,17
Efectivo principios de periodo		\$ 317.494,49	\$ 682.644,49	\$ 768.329,59	\$ 1.002.207,65	\$ 1.110.399,59
Total, efectivo final del periodo	\$ 26.228,68	\$ 329.944,39	\$ 711.524,76	\$ 780.535,04	\$ 1.009.198,75	\$ 1.120.401,76

El estado de flujo de efectivo da como resultado luego de realizar el cálculo de las variaciones en las actividades operacionales, las actividades de inversión y las actividades de financiamiento. En el primer año se obtiene un valor de \$26.228,68 hasta llegar a un valor de \$1.120.401,76 en el último año.

### 7.3.4 Flujo de caja

Tabla 18. Flujo de caja del Proyecto.

0	1	2	3	4	5
\$ (42.437,15)	\$ 2.899,95	\$ 29.953,40	\$ 11.581,31	\$ 24.936,55	\$ 56.382,20
\$ (42.437,15)	\$ (39.537,19)	\$ (9.583,79)	\$ 1.997,52	\$ 26.934,07	\$ 83.316,27

El flujo de caja del proyecto presenta en el año cero, donde se realiza la inversión, un valor negativo de \$42.437,15 y al fin del quinto año se tiene un valor de \$83.316,27.

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

#### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla 19. Flujo de caja del Inversionista.

0	1	2	3	4	5
\$ (10.847,80)	\$ (4.343,79)	\$ 22.500,00	\$ 3.891,65	\$ 16.980,68	\$ 48.126,35
\$ (10.847,80)	\$ (15.191,59)	\$ 7.308,41	\$ 11.200,06	\$ 28.180,74	\$ 76.307,10

El flujo de caja del inversionista presenta un valor negativo para el inicio del proyecto con un valor de \$10.847,80, para finalizar el proyecto con un valor de \$76.307,10.

#### 7.4.2 Tasa de descuento

Tabla 20. Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,15%
Rendimiento del Mercado	9,95%
Beta	0,74
Riesgo país	14,05%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	21,71%
WACC	14,83%

En la tabla 20 se detallan las tasas de descuento utilizadas para calcular el WACC Y CAPM



## 7.5 Índices financieros

Tabla 21. Índices financieros.

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de inversión Inversionistas	
VAN	\$ 33.026,06	VAN	\$ 28.686,49
IR	\$ 1,78	IR	\$ 3,64
TIR	35,90%	TIR	72,60%
Periodo Rec	3,52	Periodo Rec	3,41

<b><u>Razones de rentabilidad</u></b>						
Margen de utilidad	%	0,03	0,09	0,12	0,15	0,22
ROA	%	0,16	0,37	0,36	0,33	0,36
ROE	%	0,34	0,54	0,44	0,36	0,36

Como resultado de la evaluación del proyecto se muestran en la tabla 22 los índices financieros y las razones de rentabilidad, obteniendo un resultado positivo.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

Después de realizar el análisis del entorno externo y de la industria, se llega a la conclusión que es recomendable la implementación de proyecto en Alemania, ya que actualmente se cuenta con un acuerdo comercial con la Unión Europea además de otras variables que afectan de manera positiva al proyecto. Las tendencias y hábitos de consumo en el país de destino están cambiando a favor del consumo de alimentos orgánicos. Por otro lado, la industria se encuentra en constante crecimiento, lo cual lo convierte en una oportunidad.

En la investigación de mercados se pudo evidenciar que los potenciales consumidores alemanes disfrutaban de frutas tropicales y exóticas, lo cual hace que el producto sea de gran agrado en este mercado. Las propiedades y beneficios del consumo de pulpa, aporta un valor agregado, que es percibido por los consumidores. La variedad de usos que posee el producto hace que los clientes estén dispuestos a comprarlo

Con los datos del análisis de cliente se obtuvo la presentación ideal que estarían dispuestos a comprar, el resultado fue una presentación de 250gr. El precio obtenido con el modelo Van Westendorp es de 5 euros por cada paquete.

Con lo antes mencionado, se seleccionaron las estrategias de marketing que mejor se adaptan a las necesidades del consumidor como:

Estrategia general de marketing: estrategia del especialista, se concentra en las necesidades de un segmento en particular.

Estrategia de internacionalización: exportación directa.

Estrategia de precios: de valor agregado, se aumentan características y servicios de valor agregado.

Estrategia de entrada: basada en el buen valor, con una correcta combinación entre calidad y buen servicio a un precio justo.

Ajuste de precios: fijación psicológica de precios, el precio sería de 4,99 euros.

La estructura organizacional de la empresa es simple y funcional, los empleados son polifuncionales y aprenden entre ellos, la comunicación es muy buena. La capacidad instalada fue calculada y la micro localización del proyecto, con lo que se puede realizar el plan financiero de mejor manera. La empresa se va a constituir como una compañía limitada, con cuatro accionistas, se escogió esta forma por el tamaño de la empresa y el capital necesario.

Después de la elaboración del plan financiero se observó que el VAN resultante es mayor a cero y la tasa interna de retorno es mayor al WACC y CAPM, lo que permite concluir que el presente proyecto es totalmente viable, factible y rentable; por lo que con estos resultados se evidencia que la exportación de pulpa a Alemania presenta una utilidad neta positiva.

## REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2017). Banco Mundial. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Bligoo. (29 de Junio de 2017). Bligo. Obtenido de <http://antiguochpa.bligoo.com/content/view/1554/Tendencias-del-consumo-en-Alemania.html#.WVlxFOmQzIU>
- Braun, V. (12 de MAYO de 2015). EZLA. Obtenido de <http://ezla.de/es/lohas/>
- CFN. (s.f.). CFN. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <https://www.cfn.fin.ec/programa-progresar/>
- deutschland.de. (19 de enero de 2017). deutschland.de. Obtenido de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/estilo-de-vida-cocina/las-nuevas-tendencias-en-la-alimentacion>
- Doing business. (2017). doing business. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador#trading-across-borders>
- Ekos. (2015). ekos. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>
- Emol. (5 de enero de 2016). Emol. Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2016/01/05/766937/Que-comen-los-alemanes-Encuesta-revelo-sus-preferencias-alimenticias.html>
- EuroPages. (2017). EuroPages. Obtenido de <http://www.europages.es/empresas/pulpas%20de%20fruta.html>
- Europea, C. (16 de Abril de 2017). Comisión Europea. Obtenido de [http://cordis.europa.eu/result/rcn/89457\\_es.html](http://cordis.europa.eu/result/rcn/89457_es.html)
- ezla. (2017). EZLA. Recuperado el 16 de abril de 2017, de <http://ezla.de/es/pulpa-de-frutas-exoticas-en-alemania-1/>

- Facilisimo. (s.f.). Facilisimo. Obtenido de [http://salud.facilisimo.com/blogs/consejos/beneficios-de-la-pulpa-de-coco\\_1189209.html](http://salud.facilisimo.com/blogs/consejos/beneficios-de-la-pulpa-de-coco_1189209.html)
- FMK. (2 de julio de 2017). foro internacional de marketing. Obtenido de <http://www.foromarketing.com/diccionario/estrategia-de-especialista/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2017). Food and Agriculture Organization of the United Nations. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s09.htm>
- INEC. (s.f.). INEC. Recuperado el 11 de nayo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=desempleo>
- INEN. (s.f.). INEN. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2337.pdf>
- KOTLER, G. A. (2013). Fundamentos de Marketing. Mexico: Perason.
- Kotler, P. (2008). Fundamentos de Marketing. person.
- Ministerio de comercio exterior y turismo. (29 de junio de 2017). Ministerio de comercio exterior y turismo. Obtenido de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/alemania/08\\_01.html](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/08_01.html)
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). Ministerio de Comercio Exterior. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- mipro. (s.f.). ministerio de industrias y productividad. Recuperado el 16 de abril de 2017, de <http://www.industrias.gob.ec/fase-3/>
- Mundial, B. (16 de Abril de 2017). Banco Mundial. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>
- Oliveira, V. N. (16 de febrero de 2016). EZLA. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <http://ezla.de/es/pulpa-de-frutas-exoticas-en-alemania-1/>
- PROECUADOR. (2017). proecuador. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-alemania/>

- Proecuador. (s.f.). Proecuador. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/asesoria/programas-de-interes/>
- proecuador. (s.f.). proecuador. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-obtener-certificados-de-origen/>
- PROEXPORTCOLOMBIA. (2017). PRO EXPORT COLOMBIA. Obtenido de [http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/tmp/oportunidades\\_mapa\\_pais/unzip/17360c933dc7668c77e07353a6ff16f8/ARCHIVOS%20RELACIONADOS/BuyerRequirementsPulpayconcentradosdefruta\\_Alemania\\_0.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/tmp/oportunidades_mapa_pais/unzip/17360c933dc7668c77e07353a6ff16f8/ARCHIVOS%20RELACIONADOS/BuyerRequirementsPulpayconcentradosdefruta_Alemania_0.pdf)
- Santander. (16 de abril de 2017). Santander. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Santander. (Octubre de 2017). Santander trade portal. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/empaques-y-nomas>
- Super Intendencia de Compañías. (2017). Super Intendencia de Compañías. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)
- telegrafo, E. (2017). El telegrafo. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-marzo-de-2017-la-tasa-de-desempleo-alcanzo-el-4-4-a-nivel-nacional>
- The World Bank. (2016). The World Bank. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de <http://lpi.worldbank.org/international/global?sort=asc&order=LPI%20Rank#datatable>
- Thompson. (2012). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill.

Trademap. (2017). Trademap. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||081190||6|1|1|2|1||2|1|](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||081190||6|1|1|2|1||2|1|)

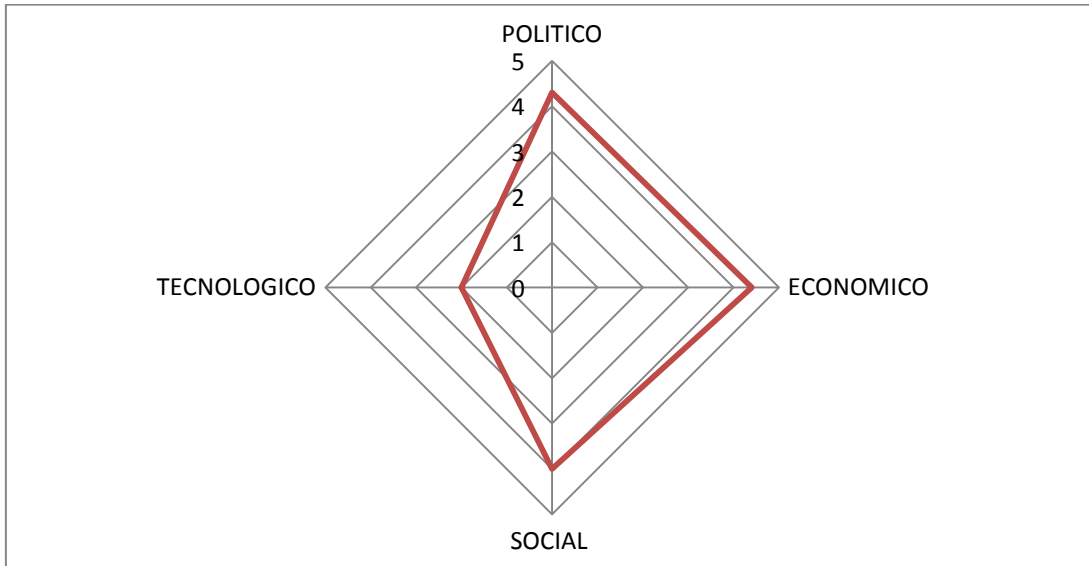
Watch, S. (16 de abril de 2017). Social Watch. Obtenido de <http://www.socialwatch.org/es/node/10531>

## **ANEXOS**



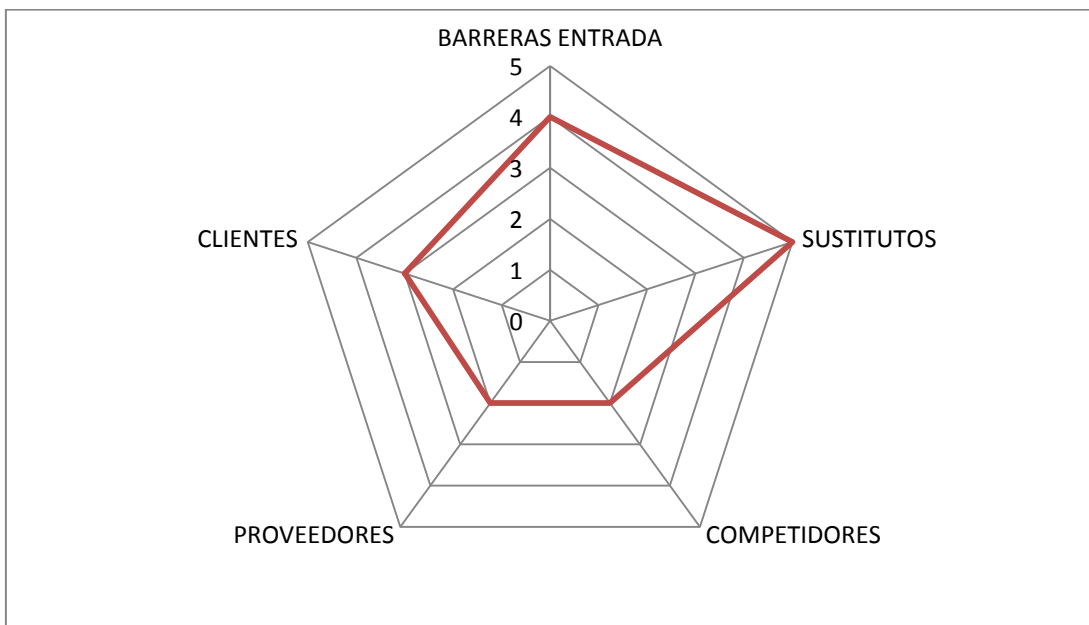
## Anexo 1

### Diagnostico PEST



## Anexo 2

### Diagnostico PORTER



## Anexo 3

### MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS. (E.F.E)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL, PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Acuerdo Multipares Unión Europea	0,3	4	1,2
2. Normas técnicas para la fabricación del producto	0,12	3	0,36
3. Importaciones de Alemania- pocos competidores	0,1	4	0,4
4. Programa progresar CFN	0,03	3	0,09
5. Preferencia por productos orgánicos en Alemania	0,15	4	0,6
6. Existen muchos proveedores	0,11	4	0,44
<b>AMENAZAS</b>			
1. Varios requerimientos para nuevos entrantes	0,09	3	0,27
2. Existen muchos sustitutos	0,1	4	0,4
3. Las barreras no arancelarias impuestas por Alemania	0,11	3	0,33
4. Ecuador necesita importar tecnología	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,53</b>

#### **Anexo 4**

#### **PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A EXPERTOS 1**

La siguiente entrevista es con fines netamente académicos

- Me puede contar un poco acerca de usted y su trayectoria profesional
- 1. Coménteme sobre la industria y su experiencia como empresarios dentro de la misma
- 2. ¿Cree usted que una empresa dedicada a la producción de pulpas es un negocio con una buena rentabilidad? ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
- 3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
- 4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
- 5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
- 6. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
- 7. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?
- 8. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
- 9. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
- 10. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
- 11. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el producto?
- 12. ¿Cuántos litros sales de una funda de 1 kilo?
- 13. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

**Anexo 5**

**PREGUNTAS A EXPERTO 2**

Esta encuesta es de fines netamente académicos.

1. Cuénteme acerca de usted y su experiencia profesional

2. ¿Cuáles son sus mercados de destino?
3. ¿Cuál es nivel de acceso a esos mercados que usted exporta?
4. ¿Cuál fue su proceso para la búsqueda de clientes?
5. ¿con que tipo de preferencias arancelarias cuenta Ecuador con respecto a la unión europea?
6. ¿cuál es la disponibilidad de transporte refrigerado para Europa? ¿Es costoso?
7. ¿Cuál es el transporte recomendado para transportar pulpa de fruta congelada? ¿Qué características debería tener este medio de transporte?
8. ¿Cuál es el costo aproximado para contratar el servicio de transporte?
9. ¿Cuáles son las condiciones normales para desaduanizar en menor tiempo los productos en Europa?
10. ¿Cómo cree que beneficia el acuerdo multi-parte a los negocios internacionales?

## **Anexo 6**

### **PREGUNTAS PARA CLIENTES**

Toda la información obtenida es con propósitos netamente académicos

1. ¿Qué tipo de frutas tropicales consume?
2. ¿Cómo consumidor compraría frutas como coco y piña? ¿Por qué?
3. ¿Qué tan fácil es acceder a estos productos en Alemania?
4. ¿Tiene alguna estación en la que no estén disponibles estas frutas?

5. ¿Prefiere comprar o hacer jugo fresco?
6. ¿Como hace el jugo fresco?
7. ¿Usualmente que frutas usa para hacer jugo?
8. ¿Le gustan los batidos?
9. ¿Los hace en casa?
10. ¿Si compra en un supermercado son caros?
11. ¿Cuál es su sabor favorito en las marcas de supermercado?
12. ¿Ha escuchado sobre la pulpa de fruta y sus beneficios?
13. ¿Estaría dispuesto a comprar este producto?
14. ¿Crees que gente como tu estaría dispuesta a comprar el producto?
15. ¿Qué tamaño estaría dispuesto a comprar?
16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

## **Anexo 7**

### Encuesta

Esta encuesta es parte de la investigación para el proceso de titulación de la Universidad de las Américas. Con esta encuesta se busca analizar la viabilidad de exportar pulpa de frutas hacia Alemania. La información obtenida será utilizada con fines netamente académicos. Por favor lea las preguntas con atención. El cuestionario tiene una duración aproximada entre 3-5 minutos.

- 1) ¿Consume frutas tropicales?
  - a) Sí

- b) No
- 2) ¿Qué tipo de frutas tropicales consume?
- a) Banana
  - b) Coco
  - c) Piña
  - d) Kiwi
  - e) Mango
  - f) Otros (especificar)\_\_\_\_\_
- 3) ¿Compra frutas como coco o piña?
- a) Sí
  - b) No
- 4) ¿Qué tan fácil es acceder a estos productos?
- a) Fácil
  - b) Difícil
- 5) ¿Tiene algunas estaciones en la que no sea posible acceder a estas frutas?
- a) Invierno
  - b) Primavera
  - c) Verano
  - d) Otoño
- 6) ¿Prefiere comprar o hacer jugo fresco?
- a) Comprar
  - b) Hacer
- 7) ¿Con que frecuencia consume jugo de frutas?
- a) Todos los días
  - b) 3 veces por semana
  - c) 1 vez a la semana
- 8) Si hace jugo fresco. ¿Cómo lo hace?
- a) A mano
  - b) Licuadora
  - c) Extractor
- 9) ¿Ha escuchado sobre la pulpa de fruta?
- a) Si

b) No

10) ¿Conoce sus beneficios y propiedades?

a) Si

b) No

La pulpa es un producto pastoso, concentrado y congelado que es obtenido por el refinado y pasteurizado de frutas frescas en su mejor punto de maduración para obtener una bebida refrescante. Su mayor atractivo desde el punto de vista nutricional es su aporte a la dieta de principalmente vitaminas, minerales, enzimas y carbohidratos como la fibra. El coco es rico en magnesio, fosforo, calcio y potasio. El mineral con mayor presencia es el calcio que ayuda a los huesos, dientes y encías. La piña presenta potasio y es necesario para el corazón, los riñones, los músculos, los nervios y el aparato digestivo. También encontramos yodo esencial para el metabolismo, el sistema nervioso y el crecimiento. Aparte de lo mencionado el ahorro en el tiempo para la preparación de bebidas naturales es significativo. El sabor puede ser incluso más intenso que el obtenido de forma tradicional en la preparación de jugo. El propósito principal es la elaboración de jugos frescos y batidos.

Así es como luce la pulpa lista para hacer jugo fresco.



11) ¿Estaría dispuesto a comprar este producto?

a) Sí

b) No

12) ¿Con que frecuencia compraría este producto?

a) 1 vez a la semana

b) 1 vez cada 15 días

- c) 1 vez al mes
- 13) ¿Le gustaría una pulpa que tenga el sabor de coco y piña?
- a) Si
  - b) No
- 14) ¿En dónde le gustaría encontrar este producto?
- a) Hamburgo
  - b) Stuttgart
  - c) Frankfurt am Maine
  - d) Berlín
  - e) Múnich
- 15) ¿Qué presentación le gustaría comprar?
- a) 250 gr
  - b) 500gr
  - c) 1kilo

Por una presentación de 1 kilo

- 16) ¿En un rango de 3 a 20 euros a qué precio usted compraría este producto que consideraría que es barato?
- a) \_\_\_\_\_
- 17) ¿En un rango de 3 a 20 euros que precio consideraría que este producto es tan barato que dudaría de su calidad y no lo compraría?
- a) \_\_\_\_\_
- 18) ¿En un rango de 3 a 20 euros a qué precio compraría este producto, pero consideraría que es caro?
- a) \_\_\_\_\_
- 19) ¿En un rango de 3 a 20 euros que precio este producto es tan caro que no lo compraría por muy bueno que fuese?
- a) \_\_\_\_\_
- 20) ¿Cómo le gustaría enterarse acerca del producto?
- a) Flyers
  - b) Anuncios publicitarios
  - c) Vallas publicitarias



d) Internet (redes sociales)

21) Género

a) masculino

b) femenino

22) Edad

a) 18-20

b) 21-24

c) 25-28

d) Mayor que 29

## ANEXO 8

### Estado de situación anual

Años	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$68.665,83	\$ 83.030,83	\$108.694,23	\$128.422,87	\$134.343,32	\$133.642,15
<b>corrientes</b>	\$31.715,83	\$ 49.764,16	\$ 79.110,89	\$ 91.872,87	\$ 99.369,70	\$102.351,88
efectivo	\$26.228,68	\$ 38.678,59	\$ 67.558,86	\$ 79.764,32	\$ 86.755,41	\$ 96.757,58
cuentas por cobrar	\$ -	\$ 4.564,12	\$ 4.802,36	\$ 5.053,02	\$ 5.316,77	\$ 5.594,29
inventarios prod. Terminados	\$ -	\$ 781,23	\$ 811,22	\$ 911,99	\$ 941,81	\$ -
inventarios materia prima	\$ 5.228,76	\$ 5.469,91	\$ 5.658,82	\$ 5.854,24	\$ 6.056,42	\$ -
inventarios sum. Fabricación	\$ 258,39	\$ 270,31	\$ 279,64	\$ 289,30	\$ 299,29	\$ -
<b>No corrientes</b>	\$36.950,00	\$ 33.266,67	\$ 29.583,33	\$ 36.550,00	\$ 34.973,61	\$ 31.290,28
Propiedad, plantas y equipo	\$36.350,00	\$ 36.350,00	\$ 36.350,00	\$ 47.000,00	\$ 49.050,00	\$ 49.050,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 3.563,33	\$ 7.126,67	\$ 10.690,00	\$ 14.196,39	\$ 17.759,72
Intangibles	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 120,00	\$ 240,00	\$ 360,00	\$ 480,00	\$ 600,00
<b>PASIVOS</b>	\$37.076,49	\$ 32.924,05	\$ 28.137,73	\$ 22.325,83	\$ 15.523,99	\$ 1.121,42
<b>CORRIENTES</b>	\$ 5.487,15	\$ 6.240,22	\$ 6.981,57	\$ 7.398,37	\$ 7.615,19	\$ 1.121,42
cuentas por pagar proveedores	\$ 5.487,15	\$ 5.740,22	\$ 5.938,46	\$ 6.143,54	\$ 6.355,71	\$ -
sueldos por pagar	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00

impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 543,11	\$ 504,83	\$ 509,48	\$ 371,42
<b><u>No Corrientes</u></b>	\$31.589,34	\$ 26.683,82	\$ 21.156,17	\$ 14.927,46	\$ 7.908,80	\$ -
deuda largo plazo	\$31.589,34	\$ 26.683,82	\$ 21.156,17	\$ 14.927,46	\$ 7.908,80	\$ -
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	\$31.589,34	\$ 50.106,78	\$ 80.556,49	\$106.097,04	\$118.819,32	\$132.520,74
Capital	\$31.589,34	\$ 51.589,34	\$ 71.589,34	\$ 87.689,34	\$ 90.489,34	\$ 90.489,34
Utilidades retenidas	\$ -	-\$ 1.482,56	\$ 8.967,15	\$ 18.407,70	\$ 28.329,98	\$ 42.031,39
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

