



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la elaboración y expotación de proteína de aguacate  
en polvo para Baviera - Alemania

AUTOR

Aracely Anahí Ambuludi Freire

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
PROTEÍNA DE AGUACATE EN POLVO PARA BAVIERA-ALEMANIA”

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

Profesor Guía  
Jorge Daniel Mancero Espinosa

Autor  
Aracely Anahí Ambuludi Freire

Año  
2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la elaboración y exportación de proteína de aguacate en polvo para Baviera-Alemania, a través de reuniones periódicas, con el estudiante Aracely Anahí Ambuludi Freire, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



**JORGE DANIEL MANCERO ESPINOSA**  
**CC. 1801682921**

## DECLARACIÓN DEL CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y exportación de proteína de aguacate en polvo para Baviera-Alemania, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

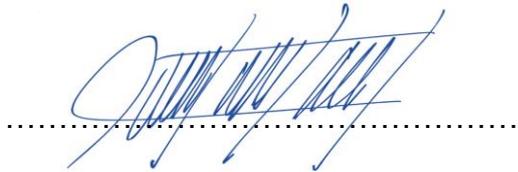
A handwritten signature in blue ink, reading "Ma. Belén Loor Iturralde". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dashed line.

**MARÍA BELÉN LOOR ITURRALDE**

**CC. 1713673042**

## **DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que durante su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and appears to be the name of the student.

**ARACELY ANAHÍ AMBULUDI FREIRE**  
**CC. 171635967-2**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, mis padres, hermanos y amigos que han sido el pilar fundamental en cada logro y han aportado en mi formación personal y profesional.

## **DEDICATORIA**

Dedico todo mi esfuerzo a mi familia por haber velado y formando con valores y principios. Esto es posible gracias a ustedes.

## RESUMEN

Eco Terra, es una empresa que tendrá un enfoque de producción y exportación de proteína de aguacate en Baviera, Alemania, particularmente en Múnich. El presente plan de negocios tiene como objetivo analizar y demostrar la viabilidad de la exportación en el mercado alemán con un producto no tradicional de calidad y con alto valor agregado, tomando como oportunidad el constante crecimiento de la industria de alimentos y bebidas.

La Unión Europea actualmente muestra una gran aceptación por los productos saludables, que cumplan con todas las regulaciones fitosanitarias, por tal se logró identificar un gran potencial al mercado alemán, así como, también el plan se encuentra respaldado por una investigación lo cual permite determinar el mercado objetivo, está compuesto por personas que residen en el estado de Múnich, la población económicamente activa 18 y 41 años, que tengan preferencia de consumo por suplementos naturales, mantengan un estilo de vida saludable y conciencia de cuidado por el medio ambiente, dispuestos a comprar el producto.

La estrategia de marketing a usar es diferenciación, mediante el MIX de marketing, se analiza las estrategias para el lanzamiento considerando el precio óptimo, el producto, la plaza y las promociones oportunas para el mercado de destino. Adicionalmente se define la estructura organizacional de la empresa, especificando la alineación de los colaboradores con el control cada una de las áreas y optando por la tercerización de otros servicios.

Finalmente, el proyecto requiere la inversión inicial de \$39.492,63, será cubierto el 50% por medio de deuda y el restante de capital propio, tiene una tasa de retorno del 64,34%, y el periodo de recuperación es de 4,07 años.

## **ABSTRACT**

Eco Terra is a company that will focus on the production and export of avocado protein in Bavaria, Germany, especially in Munich. The purpose of this business plan is to analyze and demonstrate the viability of exports in the German market with a quality non-traditional product with high added value, taking as an opportunity the constant growth of the food and beverage industry.

The European Union currently shows great acceptance for healthy products, which comply with all phytosanitary regulations, therefore identifying a great potential for the German market is identified, as well as the plan is backed by research which determines the market objective, is made up of people residing in the state of Munich, the economically active population 18 and 41 years old, who have a preference for consumption of natural supplements, maintain a healthy lifestyle and care for the environment, buy the product .

The marketing strategy to use is differentiation, through the marketing MIX, it analyzes the strategies for the launch determined the optimal price, the product, the place and the opportune promotions for the target market. In addition, define the organizational structure of the company, specifying the alignment of the collaborators with the control of each of the areas and opting for the outsourcing of other services.

Finally, the project requires the initial investment of \$ 39,492.63, 50% of which will be covered by debt and the remaining equity, has a rate of return of 64.34%, and the recovery period is 4.07 years.

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.2. Objetivo General.....	2
1.3. Objetivos Específicos .....	2
<b>2. ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Análisis PESTEL del Ecuador .....	3
2.1.2. Análisis PESTEL de Alemania.....	6
2.2. Análisis de la industria.....	10
2.3. Matriz De Evaluación De Factores Externos .....	14
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	16
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	16
3.1.1. Oportunidad de mercado .....	16
3.1.2. Problema Administrativo .....	16
3.1.3. Problema de investigación.....	16
<b>4. Preguntas de investigación</b> .....	17
4.1. OBJETIVOS.....	19
4.2. Investigación cualitativa .....	19
4.3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	24
<b>5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	27
5.1. Descripción de la oportunidad de negocio .....	27
<b>6. PLAN DE MARKETING</b> .....	28
6.1. Estrategia General de Marketing .....	28
6.2. Mezcla de Marketing.....	31
<b>7. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	36
7.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Organización .....	36
7.2. Plan de Operaciones .....	37
7.3. Estructura Organizacional.....	44

8. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
8.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
8.2. Inversión inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital.....	49
8.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
8.4. Proyección flujo del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	53
8.5. Índices Financieros .....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	56
REFERENCIAS .....	58
ANEXOS .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL .....	9
Tabla 2. Clasificación de la industria .....	10
Tabla 3. Matriz EFE .....	14
Tabla 4. Entrevista a experto.....	20
Tabla 5. Entrevista a experto.....	20
Tabla 6. Libro de códigos .....	21
Tabla 7. Libro de códigos clientes .....	22
Tabla 8. Análisis competencia de producto en Alemania .....	26
Tabla 9. Análisis matriz RICE .....	27
Tabla 10. Mercado objetivo Eco Terra .....	29
Tabla 11. Modelo Canva Eco Terra.....	30
Tabla 12. Costos de producción.....	33
Tabla 13. Gastos de producto .....	34
Tabla 14. Descripción de las actividades de producción .....	40
Tabla 15. Descripción de las actividades de exportación .....	41
Tabla 16. Descripción de la capacidad de producción .....	41
Tabla 17. Descripción de gastos de exportación.....	42
Tabla 18. Matriz de valoración de factores.....	43
Tabla 19. Detalle de maquinaria.....	44
Tabla 20. Descripción de puestos de trabajo .....	46
Tabla 21. Gastos Generales.....	49
Tabla 22. Activos corrientes .....	50
Tabla 23. Pasivos corrientes .....	50
Tabla 24. Inversión inicial .....	50
Tabla 25. Estado de resultados anual .....	51
Tabla 26. Márgenes del proyecto .....	52
Tabla 27. Flujo de caja del proyecto.....	53
Tabla 28. Flujo de caja del inversionista .....	53
Tabla 29. Criterios de inversión.....	55
Tabla 30. Índices de liquidez .....	55
Tabla 31. Índices de rentabilidad.....	56

Tabla 32. Matriz de selección de mercado .....	63
Tabla 33. Encuesta investigación de mercado .....	68
Tabla 34. Mercado objetivo de empresa .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis de competitividad de producto .....	26
Figura 2. Imagotipo Avocado Protein .....	31
Figura 3. Etiqueta .....	32
Figura 4. Empaque primario .....	32
Figura 5. Empaque secundario .....	32
Figura 6. Cadena de distribución selectiva.....	35
Figura 7. Cadena de valor ECO TERRA.....	38
Figura 8. Mapa de procesos.....	38
Figura 9. Flujograma de procesos.....	39
Figura 10. Paletización.....	43
Figura 11. Estructura Organizacional .....	45
Figura 12.Datos Cualitativos .....	68
Figura 13. Paletización.....	70
Figura 14. Datos Cualitativos .....	71
Figura 15. Infografía investigación cuantitativa .....	72

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. Justificación del trabajo**

El presente plan de negocios se realiza con el objetivo de analizar la viabilidad para exportar proteína en polvo como suplemento alimenticio desde Ecuador hacia Baviera – Alemania, especialmente a Múnich. Por medio de un estudio macro y micro para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrentará en un mercado internacional.

Este proyecto nace con el fin de posicionar el aguacate, al tener un alto contenido nutricional como minerales y vitaminas esenciales para el consumo humano. Ingresar al continente europeo para posicionar los productos no tradicionales ecuatorianos de calidad a nivel internacional, siendo el aguacate el insumo principal del producto a comercializarse. Ecuador, tiene una posición geográfica favorecida para producir grandes cantidades de aguacate concentrado una gran parte en la zona sierra (Pichincha, Imbabura y Carchi, etc.) y una pequeña parte de la producción en la región costa (Oro, Santa Elena, Santo domingo de los Tsáchilas y Esmeraldas), de esta forma aportar en el desarrollo económico y social para el sector.

Según Euromonitor, Alemania, es un país con altos índices de ingreso per cápita y una población con gustos por el aguacate y con tendencias de consumo en productos naturales, así como también muestran interés por los productos que son socialmente responsable con su entorno (EI, 2019). Es sustancial aprovechar la adhesión al tratado multipartes con la Unión Europea, dada las ventajas arancelarias que brinda dicho acuerdo, aportando al desarrollo y crecimiento del país.

Finalmente, a través de un modelo financiero conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto al producir y exportar la proteína de aguacate en polvo hacia Alemania.

## **1.2. Objetivo General**

Evaluar la viabilidad de la producción y exportación de la proteína de aguacate en polvo desde Ecuador hacia Alemania.

## **1.3. Objetivos Específicos**

- Analizar el marco externo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales – medioambientales para la exportación de proteína de aguacate hacia Alemania usando la metodología PESTEL.
- Obtener un análisis de la industria de suplementos alimenticios en Ecuador en el marco de PORTER.
- Identificar la oportunidad de negocio dentro del mercado germano mediante el análisis del entorno externo.
- Desarrollar la investigación de mercado a través de herramienta cualitativas y cuantitativas para conocer el nivel de aceptación del producto y las características de los consumidores.
- Realizar un plan de marketing para con enfoque en las 4P (producto, precio, plaza, promoción y segmento), con el objetivo de alinear la propuesta de valor y estrategias para el mercado objetivo en Alemania.
- Determinar los factores que integran la cadena logística para asegurar el buen manejo y llegue a tiempo de la mercadería.
- Elaborar un modelo financiero en base a la exportación de la proteína de aguacate en polvo hacia Alemania para demostrar la factibilidad del plan de negocios.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

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

##### **2.1.1. Análisis PESTEL del Ecuador**

###### **Entorno Político:**

###### **Facilidades para MIPYMES**

La deducción de gastos por los primeros 5 años (PROECUADOR, 2018), para impulsar la tecnificación de las pequeñas y medianas empresas por medio de la implementación de capacitación, mejora de productividad, desarrollo empresarial y promoción, serán considerados gastos con una deducción del 100%.

###### **Políticas promotoras de exportación**

El acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea (MPCIP, 2019), es un marco a largo plazo y les permite ser socios comerciales e igualitarios, el cual proporciona estabilidad, seguridad jurídica y permite reforzar la comercialización e inversión entre los dos países.

###### **Normas obligatorias para las empresas**

Ecuador acoge estrictamente al “Reglamento de Etiquetado de Alimentos Procesados” (Organización Panamericana de Salud, 2017), norma impuesta para todas las empresas que se dediquen a la elaboración de alimentos procesados, mediante un semáforo con el objetivo de informar a los consumidores si los productos contienen edulcorantes no calóricos.

###### **Entorno Económico:**

###### **Apoyo para el emprendimiento**

Según estadísticas del Monitor Global de Emprendimiento (GEM, 2017) de los 181 países, Ecuador se encuentra en la posición 101 en lo concerniente a las facilidades para adquirir un crédito, otorgado por la banca a pequeños y medianos emprendimientos.

### **Costos para creación de empresas**

Según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS, 2017) el coste promedio que implica crear una empresa en el Ecuador se redujo en un 29,6% las cifras en la renta nacional bruta.

### **Aumento de la producción**

La producción de aguacate según el Ministerio de Agricultura (MAGAP, 2020), ha tenido un crecimiento exponencial desde el año 2018 con un incremento del 5,3% cada año, la mayor concentración de cultivo se encuentra en la región sierra conformado por las provincias de Pichincha, Imbabura, Carchi y en la región costa en la provincia de Santa Elena.

### **Entorno Social Cultural:**

#### **Iniciativas sociales empresariales**

Incremento de ferias especializadas en productos saludables (INEC, 2017) el 65% de las empresas buscar mayor participación de productos naturales y orgánicos en distintos canales de promoción, también es una oportunidad para crear una red de contactos y proveedores.

#### **Dinamismo en las formas de compra**

Según la publicación de Retail Software (RP3, 2017) el consumo "InHome" en el Ecuador impulsa a la creación de nuevos canales como los e-commerce para generar mayor comercio y facilidades para adquirir productos.

#### **Conciencia ambiental**

Las empresas y los consumidores muestran mayor preocupación por el medio ambiente, fijan su atención en empaques sustentables que logren reducir la basura y limpieza de océanos.

## **Entorno Legal/Ambiental**

### **Planes estatales**

Por medio de El Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (MAE, 2018), se encuentra vigente la certificación que fomenta en las empresas una producción más limpia para mejorar su competitividad, se debe presentar planes de sostenibilidad en un período de 2 años para obtener la máxima certificación de “Empresa Eco-eficiente”

### **Calidad de productos ecuatorianos**

Según el Ministerio del Ambiente (MAE, 2018) para ingresar productos agrícolas y derivados de los mismos a supermercados ecuatorianos, deben cumplir estrictos requisitos por medio de una etiqueta de calidad como “Productos orgánicos”.

### **Seguridad en nuevos mercados**

El acuerdo de cooperación para el desarrollo entre Ecuador y Alemania (MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA, 2018) asegurará la ejecución de proyectos que tomen iniciativas ambientales y generen un impacto positivo en el cambio climático.

## **Entorno Tecnológico:**

### **Sistemas de tecnificación**

De acuerdo con el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (MPCEIP, 2018) se logró implementar un Sistema Biológico de Crecimiento Regenerativo en el sector agrícola para tecnificar los procesos de producción y asegurar productos de la más alta calidad.

### **Innovación tecnológica**

Los empaques ecológicos es una norma a la que deben acogerse tanto exportadores como importadores según PRO ECUADOR (PROECUADOR, 2019), las empresas deben buscar nuevas alternativas para implementar

empaques biodegradables y de esa forma acceder a nuevos mercados con normas de empaqueo similares.

### **2.1.2. Análisis PESTEL de Alemania**

#### **Entorno Político:**

##### **Garantías internacionales**

Alemania es parte de un importante bloque comercial, la Unión Europea, es considerado un ente supra nacional (Banco Mundial, 2019), y es ventajoso mantener una estrecha relación para la comercialización de bienes y servicios, asegura la promoción de políticas estables y permite la consolidación económica total.

#### **Entorno Económico:**

##### **Estabilidad económica**

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2019) Alemania, es parte de las economías más importantes del mundo situada dentro del ranking de las 10 primeras debido a su PIB y mantiene controlada su deuda pública.

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

El sector manufacturero tuvo una contracción (INVESTING, 2020) formidable del 63% en el 2018 al 51% en el 2019 y genera una tasa de empleo del 43%, una de las principales industrias es alimentos y bebidas, según fuentes de Investing.

##### **Potenciamiento de las importaciones**

Según los datos de Trade Map (TRADEMAP, 2019), las importaciones de productos naturales que cumplan la certificación de calidad ISO 9001, incrementaron dentro de los últimos 3 años, el cual representa el 5,3% del PIB en Alemania.

## **Entorno Social Cultural:**

### **Estilo de vida**

El nivel de vida que lleva el consumidor germano es elevado, según las tendencias de consumo presentado en Euromonitor (EI, 2019), se preocupa por mantener un estilo de vida saludable, por tal fija atención en productos de calidad.

### **Dinamismo de canales de compra**

Según las estadísticas de Santander el 90% de la población alemana muestra la tendencia de compra en línea (Santander, 2019), por tal, se considera importante ofrecer una información detallada del producto dentro de la web para mantener informado al comprador.

## **Entorno Legal/Ambiental:**

### **Altos estándares de seguridad alimentaria**

Las normativas internacionales de calidad, responsabilidad social y la gestión del medio ambiente es de suma importancia para las empresas alemanas que se dedican a la importación y distribución de bienes (ECOALEMANIA, 2019), tanto minoristas como mayoristas, exigen a sus proveedores al menos cumplir con una de las normativas.

### **Reglas de etiquetado**

Los requisitos de etiquetado que deben obtener los productos naturales para entrar en Alemania son mínimos, ya que limita a que la información que contenga sea la más relevante para el consumidor, según la fuente de Santander (Santander, 2019).

**Entorno Tecnológico:****Incentivo en nuevas tecnologías**

El sector privado apuesta por tecnologías medioambientales (ECOALEMANIA, 2019), la cual incrementó a 35 millones de dólares en el año 2019 para asegurar la sustentabilidad en sus procesos y el comercio entre países.

**Procesos eficientes**

Las empresas de alimentos implementan estrictos procesos de control en la producción para prevenir los peligros (HACCP, 2018), cuando existe inocuidad alimentaria, el sistema HACCP permite identificar fallos durante el proceso de producción de forma rápida y precisa.

## Análisis de la Matriz de Impacto

Tabla 1. Análisis PESTEL

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDEFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO	Facilidad para MIPYMES					
	Políticas promotoras de exportación					
	Normas obligatorias para las empresas					
	Garantías internacionales					
ECONÓMICO	Apoyo al emprendimiento					
	Costos para creación de empresas					
	Aumento de la producción					
	Estabilidad económica					
	Crecimiento de la industria					
	Potenciamiento de las importaciones					
SOCIAL	Iniciativas sociales empresariales					
	Dinamismo en las formas de compra					
	Conciencia ambiental					
	Estilo de vida					
	Dinamismo de canales de compra					
LEGAL/ MEDIOAMBIENTAL	Planes estatales					
	Calidad de productos ecuatorianos					
	Seguridad en nuevos mercados					
	Altos estándares de seguridad alimentaria					
	Reglas de etiquetado					
TECNOLÓGICO	Sistemas de tecnificación					
	Innovación tecnológica					
	Incentivo en nuevas tecnologías					
	Procesos eficientes					

## 2.2. Análisis de la industria

En base a la Clasificación Industrial Internacional Unificada, se define la industria de la empresa que se pretende iniciar, así como también, la recopilación, análisis y procesamiento de la información. A continuación, se detalla bajo el siguiente código:

**Tabla 2.** *Clasificación de la industria*

<b>Sección</b>	C	Industrias manufactureras
<b>División</b>	C10	Elaboración de productos alimenticios.
<b>Grupo</b>	C107	Elaboración de otros productos alimenticios
<b>Clase</b>	C1079	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
<b>Sub clase</b>	C1079.2	Elaboración de alimentos especiales para infantes y otros.
<b>Actividad</b>	C1079.29	Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018

### Partida arancelaria

El producto pertenece a la partida 2106, Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte y se desglosa en 2106.90.30 que corresponde a: Hidrolizados de proteínas.

## ANÁLISIS PORTER

### **Poder de negociación de los compradores: Alto**

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, con el desafío entre todos los competidores y el detrimento de los beneficios globales del sector.

El poder que tiene un grupo de compradores alemanes depende de algunas variables:

- El consumidor alemán mantiene un alto poder adquisitivo y sofisticado, preocupado por tener buena salud y calidad de vida por el cual los criterios de selección son muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar.
- El impacto de productos naturales en el sector de alimentos no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores. Si el producto es interesante, el comprador suele ser poco sensible al precio ya que prefiere centrarse en la calidad del mismo.
- Consumidores preocupados por el medio ambiente y dan una mayor importancia a los productos que llevan certificaciones, que dan a conocer el impacto que estos han tenido al ser producidos y/o procesados (por ejemplo: orgánico, Fair Trade, huella de agua, huella de carbono).

En esta industria los compradores tienen un **alto poder de negociación**, dado a las exigencias que poseen los productos de la industria, sobre uno convencional. Sin embargo, un producto natural a buen precio siempre va a ser más competitivo. (MINCETUR, 2016) Son factores de un mercado monopolístico que centra al comprador como objetivo principal.

### **Poder de negociación de los proveedores: Bajo**

En general los insumos se concentran en el mercado local y existe una amplia gama de proveedores de aguacate, conservantes, maquinaria, empaques etc. Tienen un bajo impacto en la fijación de precios por lo que los proveedores de

esta industria tienen el poder de negociación baja, es decir relativamente débiles. Un incremento en la demanda de productos con estándares de calidad, ha generado un desarrollo amplio de competitividad de los proveedores en la industria de alimentos, esto les permite competir en igualdad de condiciones manteniendo un **bajo poder de negociación**.

### **Amenaza de nuevos entrantes: Baja**

Los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector consideran los siguientes:

- Las economías de escala  
Constituyen un factor de alta influencia dentro de la industria de alimentos ya que, le obligan a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala para competir, o bien se ve obligado a aceptar un coste realmente desventajoso por empresas multinacionales consolidadas.
- La necesidad de capital  
Invertir un volumen alto de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobre todo cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo. Sin embargo, son rubros que se pueden conseguir de una manera efectiva por medio de instituciones financieras.
- Las desventajas de coste independientes del tamaño  
La amenaza de entrada de nuevos competidores en sector es alta ya que tanto en términos de mano de obra, no se requiere especialización para la producción del producto, la inversión en tecnología y maquinaria para mantener procesos diferenciados a los demás actores de la industria de alimentos.

La variación del mercado es incierta al entrar a una nueva industria, así también la economía, experiencia, adaptación y tecnología son factores que se puede fácilmente superar para los nuevos entrantes, por tal la **amenaza es baja**.

### **Amenaza de productos sustitutos: Alta**

Los compradores muestran tendencias en el cuidado de la salud, la ecología y una creciente compra de opciones naturales. (EI, 2019)

Existe una gran oferta de productos sustitutos, las proteínas vegetales conforme al gusto del consumidor, pudiéndose elaborar de: calabaza, almendras, guisantes, nueces, arroz, sésamo y más productos agrícolas; al igual que las *barras energéticas* son idóneas para personas activas, deportistas e infantes que se encuentran en desarrollo; otro producto son los *geles energéticos* considerados como un suplemento energético, de esta forma se establece una diversa gama de productos para el cliente al momento de la toma de decisión, el cual representa una **amenaza alta** para la industria.

### **Rivalidad entre los competidores: Media**

El panorama competitivo en la industria alimenticia está fragmentado tanto en las empresas multinacionales como las locales y tienen una buena presencia en el mercado alemán.

Dentro de la competencia directa se encuentra Bayer Vital y GSK, empresas que han logrado mantener su posicionamiento en la industria de suplementos alemana, así también, MCM Klosterfrau, es el fabricante líder de la marca en suplementos dietéticos y continúa aumentando constantemente su participación en el valor. La compañía se beneficia en particular de la fuerte presencia de sus marcas Ameu, Kwai y Taxofit en el mercado. (EI, 2019)

En la Competencia indirecta están Bionorica, una empresa que lidera los productos a base de hierbas y tradicionales; las farmacias y las tiendas de descuento, han tenido un crecimiento en la gama de productos, ofreciendo alternativas de menor precio a las ofertas de marca. (EI, 2019)

Considerando que Alemania es uno de los mercados con mayor importancia en la Unión Europea, se visualiza una ventaja a comparación de los competidores antes mencionadas, ya que sus productos no son orgánicos y eso nos permite competir con grandes empresas. Para la industria representa una **rivalidad media entre competidores**.

### 2.3. Matriz De Evaluación De Factores Externos

Tabla 3. Matriz EFE

Factores determinantes de éxito		Pond.	Calif.	Total Calif.
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea para la liberalización de aranceles en alimentos orgánicos.	10%	3	0,3
2	En Ecuador existen incentivos ambientales por la adquisición de activos “eco-eficientes”	10%	4	0,4
3	Existe una demanda creciente alemán e incremento en el gasto para el cuidado de la salud.	7%	3	0,21
4	Según el Ministerio de Producción, existe mayor desarrollo tecnológico en la industria alimenticia ecuatoriana.	8%	3	0,24
5	Requisitos fitosanitarios para ingresar al mercado alemán.	12%	4	0,48
Subtotal Oportunidades				1,63
<b>AMENAZAS</b>				
1	Alta amenaza de productos similares en el mercado europeo.	15%	4	0,6
2	En Ecuador existen incentivos ambientales por la adquisición de activos “eco-eficientes”.	9%	2	0,18
3	En la industria de alimentos se encuentran grandes empresas posicionadas tomados más del 50% del mercado europeo.	12%	4	0,48
4	En la industria de alimentos se encuentran grandes empresas posicionadas tomados más del 50% del mercado europeo. (EI, 2019)	10%	3	0,3
5	La concentración del poder adquisitivo está en una pequeña parte de la población alemana. (Santander, 2019)	7%	2	0,14
Subtotal Amenazas				1,7
Total				3,33

## Conclusiones de la matriz EFE

Al finalizar la investigación del entorno externo tanto de Ecuador como Alemania con enfoque en la industria de alimentos, se elaboraron algunas conclusiones, a continuación, presentadas:

- Se determinó que el mercado alemán es altamente atractivo para realizar la exportación desde el Ecuador, ya que es un medio potencial para alcanzar una mayor eficiencia productiva.
- Es necesario comprender que competir dentro del mercado europeo se considera una oportunidad, pero se debe tomar en cuenta detalles como la comprensión de un mercado altamente tecnificado lo cual significa que tiene un mayor grado de innovación en la industria de alimentos por parte de empresas posicionadas y existe una alta rivalidad entre las mismas.
- Ecuador, durante los últimos años ha demostrado un gran avance tecnológico en alimentos e incentivo para los actores “eco-eficientes” de la industria analizada, por medio de la reducción de impuestos, fácil accesibilidad a capacitaciones y asesorías para la tecnificación en sus procesos.
- Mantener una relación comercial con el “Acuerdo multilateral con la Unión Europea” es una ventaja para comercializar productos sin restricciones arancelarias.
- Finalmente, se concluye que es importante tener un soporte financiero para satisfacer los altos estándares (gran número de requisitos fitosanitarios y alto poder de negociación del consumidor) impuestos por la industria germana.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

##### **3.1.1. Oportunidad de mercado**

Alemania, mantiene un histórico de ser una economía fuerte y estable por tal se vuelve atractivo para los vendedores del extranjero para ingresar al país, es un mercado potencial maduro en productos naturales, dado que existen consumidores conscientes de sus compras y buscan productos que no solamente cuiden su salud, si no también, buscan que cada producto adquirido tenga un bajo impacto en el medio ambiente (MINCETUR, 2018). Los últimos años se ha evidenciado una mayor demanda de productos de calidad y seguridad dentro de la canasta básica de consumidores en Alemania (EI, 2019). Otro factor importante es la facilidad de comercio con el país de germano por el acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea incluye la liberalización en productos naturales.

##### **3.1.2. Problema Administrativo**

En el siguiente plan de negocios se analizará las tendencias nuevas del mercado alemán en el consumo de suplementos alimenticios. Exponer a detalle los aspectos más importantes acerca del producto, el nivel de aceptación, precio, principales medios de distribución y difusión para realizar una efectiva comercialización de la proteína de aguacate en polvo.

A partir de la información recolectada, tanto cualitativa como cuantitativa y fuentes secundarias se determinará y aplicará las estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

##### **3.1.3. Problema de investigación**

¿Cuáles son las características del producto que mejor se adaptarían a los clientes que consumen suplementos alimenticios naturales del mercado alemán?

#### **4. Preguntas de investigación**

##### *Producto*

¿Qué tipo de empaque es el más atractivo para los consumidores alemanes para la comercialización de la proteína de aguacate en polvo?

##### *Precio*

¿Cuál es el precio que se considera atractivo de comercialización de la proteína de aguacate en polvo?

##### *Plaza*

¿Cuáles son los canales de distribución mejor aceptados por el cliente para el consumo de la proteína de aguacate en polvo?

##### *Promoción*

¿Se podría determinar las mejores promociones que se adapten al consumidor conocer la proteína de aguacate en polvo?

##### *Segmento*

¿Qué nivel de aceptación tiene la comercialización la proteína de aguacate en polvo para el mercado alemán?

#### **Hipótesis**

##### *Producto*

H0: El 50% de consumidores alemanes prefieren un empaque de plástico con bajo impacto en el medio ambiente para la proteína de aguacate en polvo.

H1: Al menos un 50% de los consumidores alemanes prefieren otro tipo de empaque que no sea de plástico PET para la proteína de aguacate en polvo.

### *Precio*

H0: El 80% de potenciales clientes están dispuestos a pagar un precio promedio de 21 EUR por la proteína de aguacate en polvo.

H1: Al menos un 20% del segmento meta considera que 21 EUR es un precio alto por la proteína de aguacate en polvo.

### *Plaza*

H0: El 70% de los consumidores alemanes prefieren los supermercados para realizar la compra de la proteína de aguacate en polvo.

H1: Al menos un 30% de los consumidores alemanes prefieren otro canal de distribución que no sea supermercados para comprar la proteína de aguacate en polvo.

### *Promoción*

H0: El 80% de personas observan las promociones por medios no tradicionales como redes sociales.

H1: Al menos un 20% de personas observan las promociones por medios tradicionales.

### *Segmento*

H0: Se estima una aceptación de al menos 50% para la proteína de aguacate en polvo en el mercado alemán.

H1: El 50% de los consumidores en el mercado alemán no aceptan la proteína de aguacate en polvo.

## **4.1. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- Identificar en el segmento su grado de aceptación en el consumo de la proteína de aguacate en polvo.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las características de la proteína de aguacate pulverizada con enfoque en empaque y presentación. (producto)
- Determinar el precio justo de la proteína de aguacate pulverizada. (precio)
- Establecer los canales de distribución adecuados para comercialización de la proteína de aguacate pulverizado. (plaza)
- Encontrar las promociones que tengan un impacto efectivo en el mercado alemán. (promoción)

### **Determinación de la muestra**

Dado que el presente trabajo se realiza con fines académicos sea ha realizado una encuesta de manera electrónica únicamente a 10 personas, residentes en el estado de Baviera, ciudad de Múnich, un grupo de personas compuesto por seis hombres y cuatro mujeres, entre 18 a 41 años de edad, que perciban ingresos entre \$1814 - \$2331 y posean la preferencia por consumir suplementos alimenticios a base de aguacate. Sin embargo, en caso de que se desee aplicar el presente plan de negocios se debe realizar una investigación de mercado considerando una muestra real.

## **4.2. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa permite estudiar las distintas aristas mediante la interpretación de comportamientos de las personas que integran el grupo de estudios. Mediante la recolección de información a través de entrevistas tanto a expertos como clientes, para realizar la investigación de forma exploratoria.

### Entrevista a experto 1

Tabla 4. *Entrevista a experto*

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Nombre</b>	Norbet Muller
<b>Información Personal</b>	Ingeniería en Alimentos
<b>Experiencia</b>	4 años en la empresa Nestlé en Suiza 3 años Gerente de operaciones en <b>Dr. Muller Nutrición</b>

### Revisar el Anexo 2

### Entrevista a experto 2

Tabla 5. *Entrevista a experto*

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Nombre</b>	Jessica Nájera
<b>Información Personal</b>	Ingeniería en Alimentos Master of Business Administration
<b>Experiencia</b>	8 años en la empresa <b>Pronaca</b> , en el área de investigación y desarrollo.

### Revisar el Anexo 3

Por medio de la elaboración de las dos entrevistas a expertos y dos a potenciales clientes en la cual se logró realizar la codificación de las respuestas en las siguientes tablas:

Tabla 6. Libro de códigos

Tema	Subtema	Concepto
<b>Atributos del producto</b>	Saludable Nutritivo Innovación Sabor Textura Calidad	Factores relevantes que determinan la aceptación del segmento.
<b>Tipo de empaque</b>	Vidrio Plástico	Los expertos determinan que se debe escoger el empaque dependiendo el producto.  Para mantener el sabor y la conservación de materia prima.
<b>Puntos de venta</b>	Supermercados Farmacias Tiendas especializadas	Encontrar variedad es importante.  Cuando es el caso de tiendas especializadas mejora la venta de suplementos alimenticios.
<b>Promociones</b>	En paquetes Porciones grandes	Vender en grandes volúmenes
<b>Precios</b>	Asequible Determinado por la competencia Determinado por el cliente Determinado por el mercado	Se busca obtener el precio accesible para el mercado meta.
<b>Medios de comunicación</b>	Medios sociales	Tiene mayor impacto que otros medios tradicionales.

**Tabla 7. Libro de códigos clientes**

Tema	Subtema	Concepto
<b>Atributos del producto</b>	Biodegradable Ecológico Vitalidad a la persona Presentación clara y concisa	La producción de una proteína de aguacate en polvo, es prevenir enfermedades causadas por la mala alimentación y regeneración de articulaciones, con un impacto positivo en el medio ambiente.  Las personas que mantienen un estilo de vida activo y saludable conocen la necesidad de completar su comida con suplementos, siempre y cuando esta proteína tenga los nutrientes necesarios.
<b>Tipo de empaque</b>	Reutilizable Fácil manejo Vidrio Plástico ecológico	Se debe seleccionar un empaque reutilizable, durables y de fácil manejo para que logre conservar el contenido.
<b>Puntos de venta</b>	Supermercados E-commerce Tiendas especializadas	Los consumidores optan por la compra fácil y rápida al momento de adquirir un producto como lo es en supermercados, tiendas electrónicas o especializadas.
<b>Promociones</b>	Descuentos 2x1 Paquetes promocionales	Los clientes sugieren que se realicen descuentos y paquetes promocionales.
<b>Producto novedoso</b>	Llamativo Innovador Diferente	Las personas que desean adquirir productos que sea de uso familiar, con empaques innovadores y agradable sabor para consumo de sus hijos.
<b>Precios</b>	Accesible Justo	Cada consumidor destina una cierta cantidad de dinero para comprar productos que refuercen su alimentación por tal prefieren calidad antes que precio.

<b>Medios de comunicación</b>	Redes de sociales Publicidad en los dispositivos electrónicos Vallas publicitarias	Las redes sociales son el medio más directo y fácil para recibir información acerca de cualquier producto. Las vallas publicitarias es otro medio, considerado importante en el consumidor alemán para enterarse de un producto.
<b>Regulaciones</b>	Certificados Fecha de caducidad Descripción clara de los ingredientes Etiquetado Logotipo	Adquirir certificaciones para obtener garantía de sus procesos y materiales de calidad brindan seguridad.

**Revisar Anexo 4. Brain Mapping**

### 4.3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

#### CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

##### **Precio**

"Se estima que el consumidor alemán puede pagar hasta un 30% adicional por un producto natural, sobre uno convencional" (MINCETUR, 2018). Especialmente por aquellos productos naturales con valor agregado, los encuestados afirmaron que el precio justo para el producto sería de 21.32 € (en promedio), en dólares \$24,85.

##### **Producto**

El 50% de las personas encuestadas están dispuestos a comprar el producto y aseguran que el consumo de productos naturales se debe a la calidad. Según un estudio realizado en el mercado germano la certificación "Bio-Siegel" es de las más valoradas, también, es reconocida por al menos el 72% de los consumidores alemanes (ExportArt, 2017). Ya que en este mercado los clientes perciben a los productos orgánicos beneficiosos para la salud, al estar libres de residuos, químicos y genéticamente modificado.

##### **Plaza**

Los clientes prefieren los medios de compra en supermercados y tiendas especializadas. El 70% de los encuestados aseguran que prefieren realizar la compra ellos mismo en un local comercial y por medio del e-commerce. "Existen alrededor de 2400 establecimiento dedicados exclusivamente a la venta de productos naturales dividido en tiendas especializadas, tiendas convencionales y supermercados" (BOLW, 2018)

## **Promoción**

El 89,8% de la población total del estado de Baviera representa a 11,58 millones de personas, mayores de 14 años que tienen acceso a internet. (deutschland, 2018). Los encuestados afirman que las redes sociales son un medio de promoción indispensable para conocer un producto. Los clientes prefieren usar sus dispositivos electrónicos para informarse de cualquier producto en tendencia.

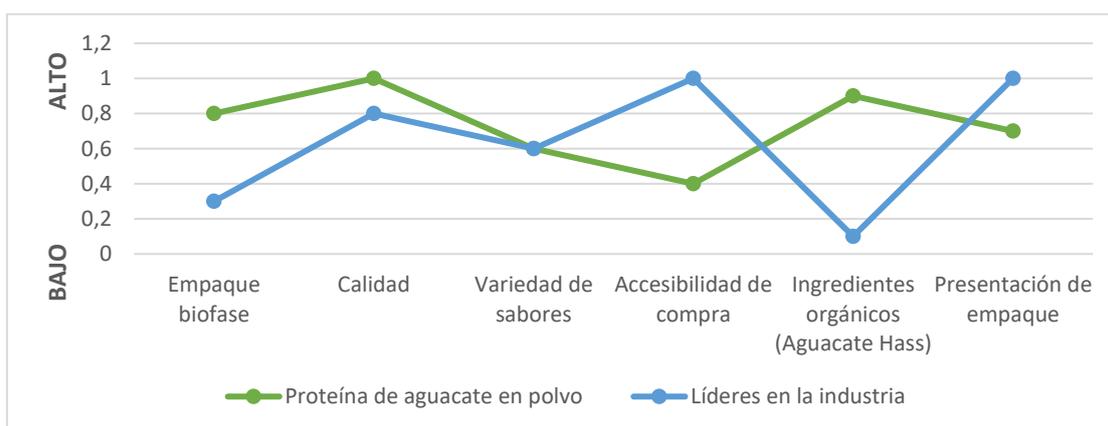
## **Segmento**

Los clientes están dispuestos a cambiar de productos fácilmente, siempre que el producto natural tenga una "historia". El 70% de los encuestados que tiene un ingreso entre 1.557,00 € - 2.000,00 €, en dólares \$1.814,00 - \$2.331,00 afirman que probarían un producto nuevo. Según un análisis de mercado las tiendas especializadas ofrecen un promedio de 8000 entre productos naturales y orgánicos, en las tiendas convencionales la cantidad de productos naturales ofrecidos oscila entre 400 a 1600 productos. Por último, están los mercados artesanales de agricultores, quienes comercializan sus propios productos (MINCETUR, 2018).

## CUADRO ESTRATÉGICO

**Tabla 8.** Análisis competencia de producto en Alemania

Proteína de aguacate en polvo			
Características	Proteína de aguacate en polvo	Líderes en la industria	Detalle
Empaque biofase	0,8	0,3	Según las estadísticas del ente regulador en Alemania de las normas de etiquetado y empaque, existe un número pequeño de empresas que hacen esfuerzos por realizar empaques amigables con el medio ambiente.
Calidad	1	0,8	Un factor diferenciador clave en la producción de la proteína en cuanto a sabor y nutrición, es decir el mayor aporte para el cuidado de la persona.
Variedad de sabores	0,6	0,6	Existe una gran variedad en la oferta del mercado alemán y no sería difícil de adaptar el producto.
Accesibilidad de compra	0,4	1	La competencia tiene mayor experiencia en los canales de distribución y llegar directamente al consumidor final.
Ingredientes naturales (Aguacate Hass)	0,9	0,1	Ingrediente diferenciador, materia prima que no es de fácil acceso para la competencia.
Presentación de empaque	0,7	1	Es un factor determinante en el que se puede dar un enfoque primordial para penetrar en el mercado.



**Figura 1.** Análisis de competitividad de producto

## MATRIZ RICE

**Tabla 9.** *Análisis matriz RICE*

<b>Reducir</b>	<b>Incrementar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mermas del polvo de aguacate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaques ecológicos</li> <li>• Los sabores con frutas tropicales nativas de Ecuador.</li> <li>• Canales de distribución</li> </ul>
<b>Crear</b>	<b>Eliminar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos sabores</li> <li>• Nueva presentación</li> <li>• Diversos usos de consumo</li> <li>• Nuevas formas de empaque con la materia innecesaria extraída. (Pepa de aguacate)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plástico no biodegradable</li> </ul>

## 5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 5.1. Descripción de la oportunidad de negocio

El objetivo del presente plan de negocios, nace con la intención de explotar un producto poco convencional y aprovechar el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea. Alemania, durante los últimos 5 años ha mantenido tendencias crecientes en las exportaciones de productos naturales que se enfocan en el cuidado de la salud, destinan el 20% de sus ingresos a una alimentación saludables entre ellos la compra de proteínas de origen vegetal, según Santander (Santander, 2019).

Los múltiples beneficios de la proteína al ser de aguacate se conservan durante al menos un año, principal característica para tomar como oportunidad y

exportar el aguacate ecuatoriano transformado en polvo, además de una constante oferta de exportación. Las familias tienen un enfoque en el producto de manera minuciosa de forma que es importante cubrir la necesidad de producir productos que tengan una adecuada inocuidad y seguridad alimentaria, así como también, las distintas certificaciones entre ellas las más importantes: buenas prácticas de manufactura y comercio justo.

Mediante la investigación se logró determinar la preferencia de empaque es de plástico, el objetivo del plan es reducir la merma obtenida en el proceso de producción y se considera usar un empaque hecho a base de la pepa de aguacate mediante un proceso considerado tecnología biofase. Otra gran oportunidad de negocio identificada en el producto es una tasa de 0% en los aranceles, un impacto positivo en empresas, pequeños productores y aquellos que se encuentran dentro de la cadena de exportación.

Finalmente, existe una oportunidad de negocio para crear una marca de suplemento alimenticio para el consumo de personas activas y deportistas, con materia prima de calidad, procesos altamente tecnificados a un precio accesible conforme a las necesidades del mercado, por tal la proteína vegetal será elaborada con la liofilización del aguacate y extracto de vitaminas frutales, empacado en un envase con diseño vanguardista.

## **6. PLAN DE MARKETING**

### **6.1. Estrategia General de Marketing**

La estrategia de marketing delimita la forma de alcanzar los objetivos de la empresa, por tal es necesario identificar aquellos productos que brinden mayor potencial y rentabilidad, determinar el segmento a dirigirse, definir el posicionamiento de la marca dentro de la mente de los consumidores y diseñar una estrategia las distintas variables que conforman el mix de marketing.

El producto se comercializará por medio de un enfoque en la diversificación, la estrategia seleccionada permitirá agregar nuevas líneas de productos, diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado aplicando formas similares de tecnificación y mercadeo atractivas para el consumidor, asegurando

fidelización e identificación con una marca comprometida con el cuidado del medio ambiente mediante la adquisición de un producto de calidad.

## Mercado Objetivo

### Segmentación por consumo

El mercado objetivo está comprendido entre 18 a 41 años entre hombre y mujeres, que prefieren consumir suplementos, dispuestos a comprar productos naturales además se identifiquen con el cuidado del medio ambiente y pagar un precio promedio entre 20 a 25 dólares.

**Tabla 10.** Mercado objetivo Eco Terra

SEGMENTACIÓN POR CONSUMO		
Indicador	Nº de habitantes	Porcentaje
Alemania	83019213	100%
Baviera	12900000	15,5%
Múnich	1456000	11,3%
<b>Segmentación demográfica</b>		
Hombres y mujeres	739648	50,8%
Entre 18 - 41 años	225593	30,5%
<b>Segmentación económica</b>		
Población Económicamente Activa	131521	58,3%
Segmento socioeconómico A - Ingresos	76676	8,7%
Segmento socioeconómico B - Ingresos	6633	17,6%
Segmento total	83309	
<b>Segmentación psicográfica</b>		
Consumen productos naturales	29491	35,4%
Realizan ejercicio	5987	20,3%
<b>Mercado Objetivo</b>	<b>5987</b>	

Tomado de: Euromonitor, 2019

Acorde con la segmentación de mercado, son hombres y mujeres del estado de Baviera, económicamente activa A y B entre 18 a 41 años, tomando como mercado objetivo del presente plan de negocios 5987 personas como posibles consumidores.

## Posicionamiento

### Propuesta de Valor

El proyecto presenta a continuación, la propuesta de valor de la empresa enfocado en un producto libre de químicos y conservantes a un precio asequible, sin perder la calidad y los beneficios de una proteína vegetal a diferencia de una proteína del mercado actual, también se relaciona con procesos eco amigables y socialmente responsable; estableciendo canales tanto físicos como digitales de venta para facilitar la compra del producto.

**Tabla 11.** *Modelo Canva Eco Terra*

<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Proposición de Valor Única</b>	<b>Relaciones con Clientes</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Encontrar proteínas que sean lo suficientemente de calidad, libre de químicos y productos que atenten contra la salud a largo plazo.	Crear una proteína a base de aguacate por sus múltiples nutrientes	Elaborar un producto libre de químicos y conservantes, enfocado en la responsabilidad medioambiental en todos sus procesos de elaboración con un enfoque en nutrición, calidad y variedad de sabores.	Relación con proveedores. Publicidad y promoción	Hombre y mujeres entre 18 y 41 años económicamente activos residentes en el Estado de Baviera, particularmente Múnich, que tenga un estilo de vida saludable y sean conscientes por el medio ambiente, dispuestos a pagar por un producto de calidad.
	<b>Métricas Claves</b> Maquinaria especializada Personal Departamento de Investigación y Desarrollo		<b>Canales</b> E-commerce Redes sociales: Facebook e Instagram. Supermercados.	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Flujo de Ingresos</b>	
-Arriendo de local de producción -Costos de exportación - Costos de personal -Compra de maquinaria -Costos de empaquetado			-Venta de la proteína a las cadenas de supermercados. -Venta online.	

## 6.2. Mezcla de Marketing Producto

### Atributos del producto

- Suplemento alimenticio con el 80% de proteína vegetal con una textura en polvo, elaborado con frutas ecuatorianas (aguacate).
- Beneficios nutritivos del aguacate (vitaminas A, B6, C y E, antioxidante, previene y controla enfermedades cardiovasculares, actúa contra la pérdida de la memoria, fuente mineral, ayuda en la prevención del cáncer).
- El producto estará elaborado con 8 aminoácidos esenciales (Histidina, isoleucina, leucina, lisina, metionina, fenilalanina, treonina, triptófano y valina).
- La proteína vegetal tendrá una presentación de 600g.

### Estrategia del producto

La estrategia de producto adecuada para la proteína vegetal se enfoca en diversificar los sabores (acorde con la producción de la fruta de temporada en el Ecuador) y presentaciones.

### Marca

El producto poseerá por marca "AVOCADO VEGETAL PROTEIN".

### Slogan

"Live good, Live natural"

### Imagotipo



Figura 2. Imagotipo Avocado Protein

## Etiquetado (Diseño de etiqueta)

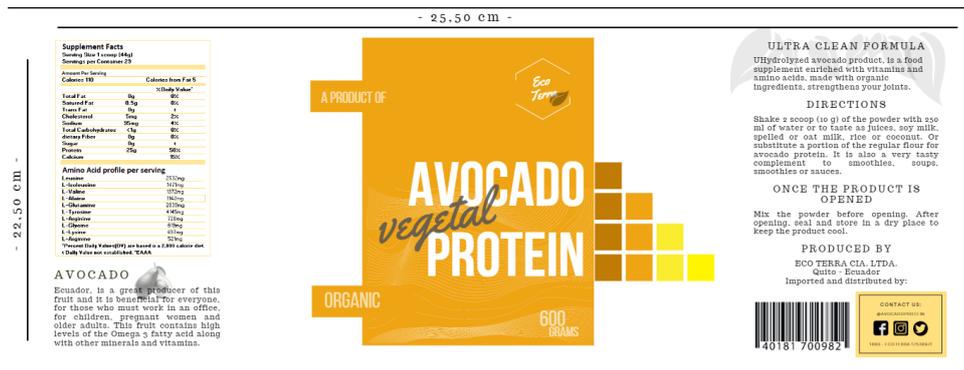


Figura 3. Etiqueta

## Empaque primario

El empaque a usar tiene tecnología BIOFASE, contiene biopolímero de la semilla de aguacate y compuestos naturales, para ser un empaque biodegradable.



Figura 4. Empaque primario

## Empaque secundario

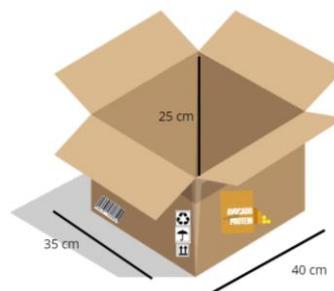


Figura 5. Empaque secundario

## 5.1. Precio

### Estrategia general de precio

Para la fijación de precios en el proyecto, se manejará la estrategia neutral de status quo, con el fin de basarse en la competencia para conservar los precios existentes o igualarlos, con el fin de brindar mayor beneficio por un precio equivalente.

### Ajuste de precio

En cuanto a estrategia de ajuste se manejará la fijación de descuentos y también se aplicará bonificaciones. Acorde con los resultados alcanzados de las encuestas realizadas, se aplicará promociones por la compra de 4 unidades podrá obtener 1 gratis. De igual forma, se tomará en cuenta variables como la aceptación del producto, variación de precios en materias primas, empaques, mejoras del producto, factores macroeconómicos nacionales e internacionales y volúmenes de venta.

- **Costeo de insumos:**

**Tabla 12. Costos de producción**

Materia prima directa	Gramos	Insumo Kg x unidad	Costo Unitario	Cantidad Unidades	Cantidad Kg. x Unidad	Costo total de insumo
Aguacate	620	0,6200	\$ 2,00	1	1,24	\$ 2,480
Polidestrosa	203,5	0,2035	\$ 2,00	1	0,41	\$ 0,814
Ácido cítrico	40	0,0400	\$ 5,00	1	0,20	\$ 1,000
Almidón modificado	80	0,0800	\$ 2,50	1	0,20	\$ 0,500
Sal	30	0,0300	\$ 2,00	1	0,06	\$ 0,120
Goma xanthan (Espesante)	20	0,0200	\$ 3,00	1	0,06	\$ 0,180
Dioxiso de silisio (Antiaglomerante)	5	0,0050	\$ 3,00	1	0,02	\$ 0,045
Benzoato de potasio (Conservante)	1	0,0010	\$ 3,00	1	0,0030	\$ 0,009
EDTA (Antioxidante)	0,5	0,0005	\$ 3,00	1	0,0015	\$ 0,005
						\$ 5,153
<b>Suministros de Fabricación</b>						
Envase+membrana de aluminio+ tapa plástica			\$ 0,55	1		\$ 0,55
Etiqueta			\$ 0,15	1		\$ 0,15
Corrugados+logo			\$ 0,96	1		\$ 0,96
						\$ 1,66
						\$ 6,81

Tomado de: Modelo Financiero Eco Terra

**Tabla 13. Gastos de producto**

<b>GASTO DE PRODUCTO</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Diseño del producto	\$148	\$148	\$148	\$148	\$148
Registro de marca	\$105	\$105	\$105	\$105	\$105
Búsqueda fonética	\$72				
<b>Total</b>	<b>\$325</b>	<b>\$253</b>	<b>\$253</b>	<b>\$253</b>	<b>\$253</b>

### **Estrategia de venta**

En base a la investigación de mercados, la proteína vegetal será comercializado en el estado de Baviera, especialmente en Múnich, a un precio de 22 USD (20,12 EU) por unidad de 600g. Proyectando el factor de calidad del producto, y de igual forma a la imagen “zero waste”, para ser socialmente responsables con el medio ambiente y promover la conciencia colectiva.

### **Plaza**

#### **Estrategia de distribución**

La estrategia utilizada de plaza o distribución será selectiva, para establecer contacto con un grupo determinado número de distribuidores en Alemania.

### **Tipo de canal**

Se establecen distintos canales indirectos como: cadenas de supermercados, entre los principales se encuentran Kaiser, MiniMal, Edeka, Rewe, Extra, entre otros. Se tomo en cuenta puntos estratégicos (cabeceras y colocación de productos a la altura de los ojos o manos) en groceries stores (despensas) para que los consumidores puedan identificar y adquirir con facilidad el producto. Adicionalmente se creará un e-commerce para la venta y aumentar el alcance del mercado objetivo, de esa forma incentivar la recompra del mismo sin necesidad que los clientes se trasladen hasta el punto de venta.

## Estructura de distribución

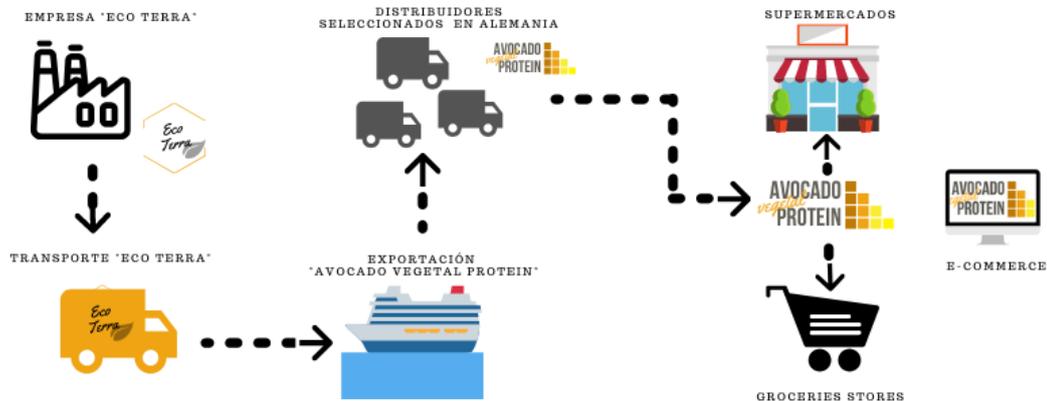


Figura 6. Cadena de distribución selectiva

## Promoción

### Estrategia de promoción

Se decide utilizar la estrategia promocional de “Push”, a través de supermercados y despensas para aplicar directamente a los consumidores las promociones comerciales.

Para publicitar la proteína vegetal a base de aguacate orgánico, se aplica la difusión persuasiva en distintos medios de comunicación (radio, web y redes sociales), ya que es un producto nuevo en el mercado alemán. Adicionalmente, se implementa medios como material POP, BTL y ATL.

Mediante una tienda virtual potenciar la imagen corporativa, al colocar información esencial como la misión, visión y objetivos, aprovechar la información de mercado mediante las suscripciones, tendencias de compra, frecuencia de visita, más vendidos; para mejorar los productos. Mediante la página, también crear un buzón de sugerencias para recolectar comentarios y sugerencias de los clientes.

En cuanto a redes sociales, se creará páginas oficiales como Facebook Business e Instagram para colocar publicidad por medio de reconocimiento de marca, adicional se desarrollará el posicionamiento de SEO y SEM.

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

A continuación, se desarrolla la propuesta de filosofía y estructura organizacional de la empresa el mismo permite establecer un lineamiento administrativo por medio de la misión, visión, objetivos, valores y plan de operaciones.

### **7.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Organización**

#### **Misión**

“ECO TERRA” es una empresa ecuatoriana enfocada en la producción y exportación de proteína vegetal con la máxima calidad, a un precio competitivo para consumidores en Alemania, ofertando un producto certificado con valor agregado, que garantice procesos eficientes de producción y distribución amigable para el medio ambiente, proyectando un crecimiento constante a nivel internacional.

#### **Visión**

En 2025, ser la empresa líder en exportación, con una amplia cartera de suplementos alimenticios hacia el mercado alemán, garantizando calidad y beneficios tanto para la salud de los consumidores como el medio ambiente.

#### **Objetivos**

##### **Objetivos a mediano plazo (2-3 años)**

- Obtener 2 certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 (seguridad alimentaria y gestión ambiental) para el 2022.
- Aumentar en un 2% la participación de mercado, en el estado de Baviera para el año 2022.
- Capacitar el 100% del personal de producción para el año 2021.
- Recuperar la inversión inicial por medio de la expansión del portafolio de productos para el 2023.
- Triplicar el número de distribuidores en Alemania para el 2023.
- Aumentar la producción al 75% de la proteína con la adquisición de nueva maquinaria para el 2022, e implementar turnos adicionales rotativos de producción.

### **Objetivos a largo plazo (3-5 años)**

- Reducir el coste logístico en un 20% para mantener precios competitivos en el mercado alemán para el 2024.
- Incrementar la cobertura de los productos en el 80% de las ciudades del Estado de Baviera, Alemania para el año 2025.
- Exportar directamente la proteína de aguacate en polvo mediante una sucursal propia de la empresa en Alemania, para el 2025.

### **Valores**

- Orientación al cliente
- Calidad
- Transparencia
- Responsabilidad Social y Medio Ambiente.

## **7.2. Plan de Operaciones**

### **Cadena de valor**

La cadena de valor de ECO TERRA, se compone de actividades primarias y secundarias describiendo a detalle las actividades que agregan valor y el responsable de cumplir de cada una de ellas.

CADENA DE VALOR ECO TERRA					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>				
	Financiamiento por medio de la adquisición de un préstamo. Actividades de control financiero en la empresa. <b>Responsable:</b> Gerente General				
	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>				
	Recepción y coordinación de pedidos desde Alemania. Contratación de contenedores para el transporte. Negociación de incoferms y distribución con brókers. <b>Responsable:</b> Operadores Logísticos				
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	<b>MARKETING Y VENTAS</b>				
	Colocación de material POP en puntos de venta. Actividades de ATL Y BTL en Alemania. Trade marketing y campañas digitales (redes sociales y Google Ads). Tienda Online (E-commerce). <b>Responsable:</b> Gerente General/Agencia de Medios				
	<b>COMPRAS DE LA EMPRESA</b>				
Abastecimiento de materia prima. Compra de empaques (biofase) al por mayor. Abastecimiento de insumos para la producción. <b>Responsable:</b> Jefe de Operaciones					
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>SERVICIO POST VENTA</b>
	Contratación del personal (Entrevistas, Assessment, Valoración de experiencia). Capacitación constante a los colaboradores. Retroalimentación de actividades y cumplimiento. <b>Responsable:</b> Asistente Administrativa/Gerente General	Diseño de producto e investigación de mercado, Adquisición de certificaciones ISO (9001, 14001), Cumplimiento con Buenas Prácticas de Manufactura. Control y cumplimiento de los requisitos de higiene en todos los procesos. <b>Responsable:</b> Jefe de Operaciones	Almacenamiento de insumos y materiales. Supervisión y coordinación de pedidos con proveedores. Recepción de requerimientos y especificaciones del pedido del cliente. <b>Responsable:</b> Jefe de Operaciones	Proceso de producción Lavado de la fruta, extracción de la pulpa Proceso de hidrolización (secado y mezcla de vitaminas y aminoácidos) Envasado, sellado, etiquetado, colocación en cajas para exportación. <b>Responsable:</b> Operarios	Línea telefónica de servicios al consumidor. Recepción e quejas y sugerencias a través de buzón y página web. Fidelización a los consumidores por medio de solución de reclamos o cambio de producto en mal estado. <b>Responsable:</b> Asistente de Administrativa

Figura 7. Cadena de valor ECO TERRA

### Gestión de procesos

El mapa de gestión de procesos refleja las actividades de la cadena de valor descritas anteriormente, de la misma forma, permite identificar de forma clara los procesos (gobernantes, operativos y de soporte) que generan valor para la empresa.

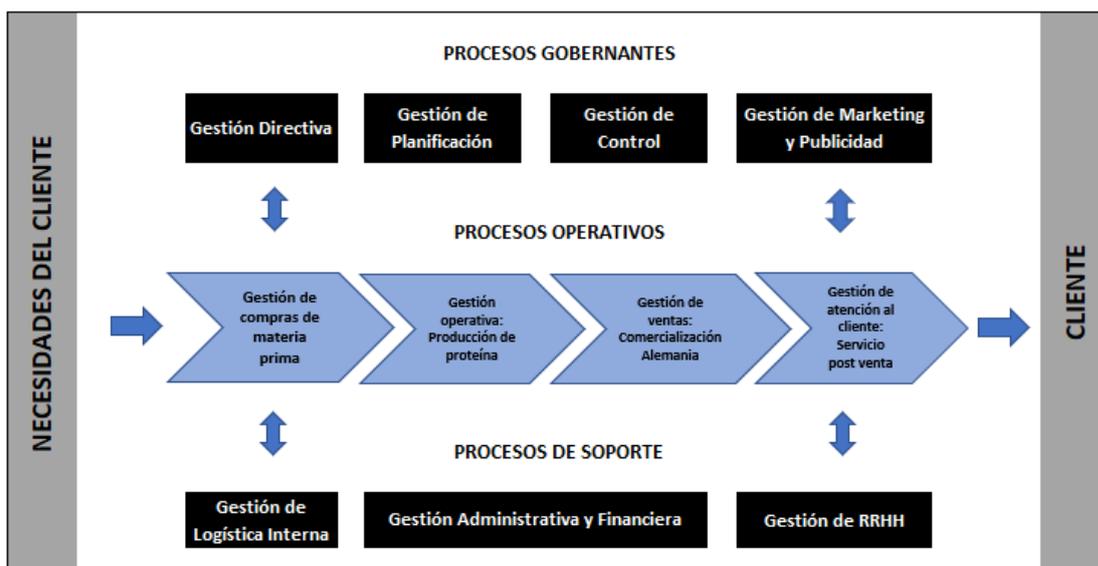


Figura 8. Mapa de procesos

## Flujograma de procesos

Visualizar de forma clara todos los procesos que involucra desde la producción hasta que finaliza con la compra del consumidor final, se presenta el flujograma de procesos. Adicionalmente Eco Terra, incluye en su flujograma el proceso de exportación hacia Alemania.

### Proceso de producción

En el proceso de producción de la proteína vegetal es necesario la intervención de tres operarios técnicos, los mismo que se encargan desde la recepción de materia prima (calidad de la fruta fresca e insumos, etiquetas, empaques, etc.) y estos procesos serán controlados por un jefe de operaciones, tiene la responsabilidad de garantizar el correcto cumplimiento de cada actividad.

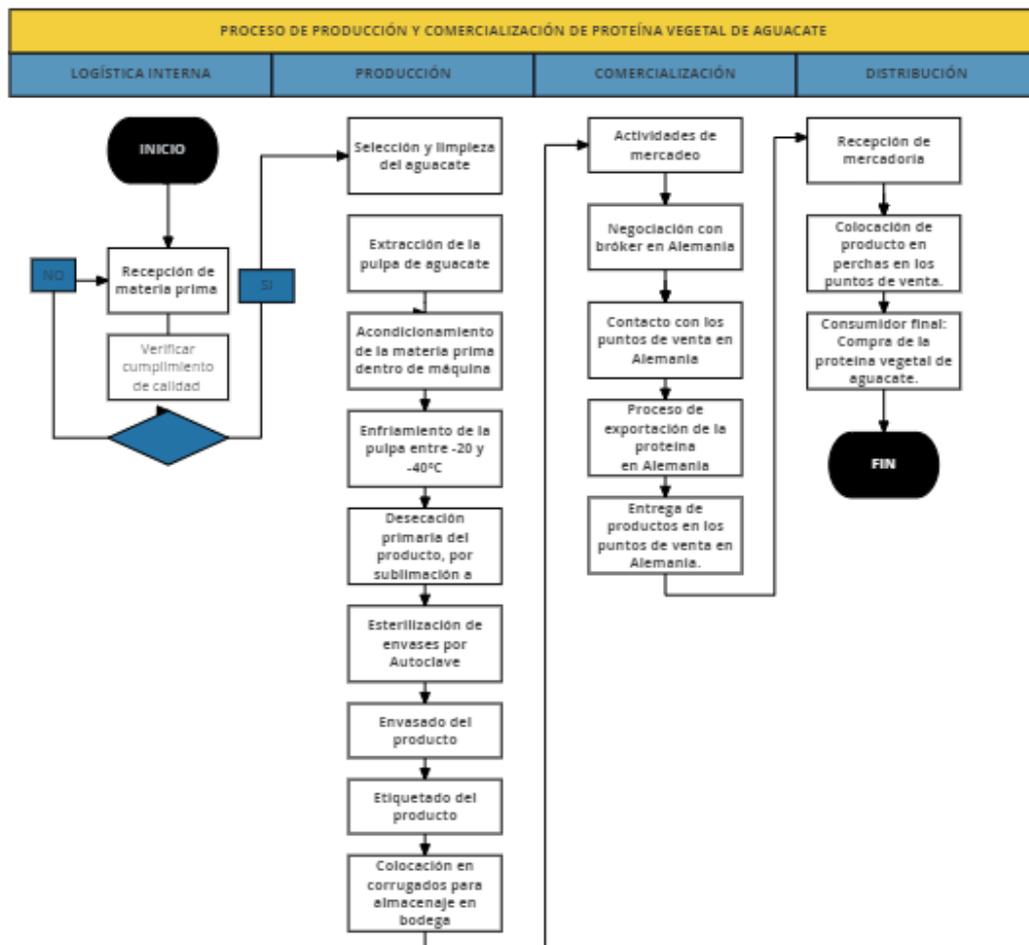


Figura 9. Flujograma de procesos

A continuación, se detalla las actividades de producción, anteriormente derivadas del flujograma.

**Tabla 14.** Descripción de las actividades de producción

Actividad Secuencial	Tiempo	Encargado	Infraestructura	Costo/Lote de producción
Ejecutar los pedidos a proveedores de materia prima	5 minutos (7 días previos a la producción)	Jefe de Operaciones	Correo electrónico o teléfono.	\$31,69/600
Recepción de materia prima	30 minutos	Jefe de Operaciones	N/A	\$20/600
Control del cumplimiento de los estándares de calidad.	20 minutos	Jefe de Operaciones	N/A	\$31,69/600
Limpieza de fruta	10 minutos	Operario 1	Máquina lavadora de fruta	\$31,69/600
Extracción de pulpa de fruta	30 minutos	Operario 1	Extractor de pulpa	\$31,69/600
Proceso de hidrolización	40 minutos	Operario 1	Máquina hidrolizadora	\$31,69/600
Mezcla de ingredientes para obtener concentrado	20 minutos	Operario 1	Mezcladora de polvos	\$31,69/600
Esterilización de envases	1 min	Operario 2	Máquina autoclave	\$20/600
Envasado	30 minutos	Operario 2	Máquina llenadora	\$31,69/600
Etiquetado	10 minutos	Operario 2	N/A (manualmente)	\$31,69/600
Codificación del lote de producción	10 minutos	Operario 3	Máquina inkjet	\$21/600
Armado de corrugados	60 minutos	Operario 3	N/A (manualmente)	\$20/600
Colocación en cajas corrugadas	15 minutos	Operario 3	N/A (manualmente)	\$31,69/600
Paletización de cajas y almacenaje	20 minutos x pallet	Operario 3	Pallet universal	\$31,69/600
Bodega de carga para exportación	20 minutos x pallet	Operario 3	Bodega	\$26,65/600
<b>Total Costo De Producción de 300 unidades</b>				<b>\$424,55</b>

**Tabla 15.** Descripción de las actividades de exportación

Actividad Secuencial	Tiempo	Encargado	Infraestructura	Costo/Lote de producción
Movilización	25 minutos	Jefe de Operaciones	Montacargas	\$18,20/300
Transporte interno	20 minutos	Agente Externo	Montacargas	\$14,69/300
Movilización de mercadería	40 minutos	Agente Externo	Montacargas	\$55,67/300
Proceso de exportación	150 minutos	Agente Externo	Montacargas	\$190,53/300
Carga	40 minutos	Agente Externo	Montacargas	\$55,67/300
Transporte Quito – Múnich	200 minutos	Aerolínea	Transporte Externo	\$240,88/300
Transporte Múnich - Baviera	120 minutos	Aerolínea	Transporte Terrestre	\$155,50/300

A continuación, se detalla la capacidad de producción máxima de proteína vegetal de aguacate:

**Tabla 16.** Descripción de la capacidad de producción

Descripción	Producción unidades	Producción cajas 20 unidades
Capacidad máxima producción día 100%	600	30
Capacidad máxima producción mes	13.200	660
Capacidad máxima producción año	158.400	7.920
Uso de la capacidad producción	95%	95%
Capacidad usada producción x día	300	29
Días de trabajo x mes	22	22
Capacidad usada producción mes	6.600	330
Capacidad usada producción año	79.200	3.960

## Proceso de logística

A continuación, se establece el proceso logístico para la exportación de la proteína de aguacate con destino a Alemania. Con un tiempo estimado de 3 días para que llegue la mercancía.

## Gastos logísticos

A partir de la producción del producto empieza el proceso de logística, ya que es necesario transportar desde las instalaciones ubicada en la zona periférica de la ciudad de Quito. Seguido llegará al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre para entregar el cargamento y realizar la exportación vía aérea. Se ha establecido para la exportación de la proteína de aguacate el Incoterm CIP (Transporte y seguro pagado hasta el lugar de destino) para que el vendedor tenga la responsabilidad de entregar la mercancía en su destino.

En la siguiente tabla se puede observar los costos que se incurren para la exportación del producto:

**Tabla 17. Descripción de gastos de exportación**

Gasto en Ventas		
Detalle	Costo	Periodicidad
<b>Gastos de Exportación</b>	<b>\$ 7.732,43</b>	
Costo Documentación Exportación	\$ 104,30	inicial
Notificación Sanitaria (RRSS)	\$ 104,30	inicial
Costo Transporte interno	\$ 300,00	mensual
Gastos/Trámites Aduaneros Exportación	\$ 250,00	mensual
Costos Carga Mercancía	\$ 75,00	mensual
Costos Tasa de Validación	\$ 50,00	mensual
Costo de Procesamiento de Datos	\$ 50,00	mensual
Costo Flete Internacional	\$ 6.765,00	mensual
Costo Seguro	\$ 33,83	mensual

## Paletización

Para realizar el transporte de la mercancía se utilizará corrugados con las siguientes medidas: largo 25cm, ancho 40cm, alto 25cm. También se usará el pallet americano el cual consta con medidas de 1m x 1,10m y estará conformado

por 275 cajas, asignados en 6 pisos de 36 cajas cada uno, adicionalmente se asegurará cada pallet con cinta stretch film.

Revisar el **Anexo No 6**: Distribución de cajas por pallet



Figura 10. Paletización

Tomado de: Google imágenes

## Infraestructura de la empresa

### Localización

La ubicación de la empresa se determinará a partir de factores considerados importantes en la matriz de valoración de factores detallada a continuación:

**Tabla 18. Matriz de valoración de factores**

Factores	Norte			Sur		Valle de Los Chillos	
	Pond	Calif	Total Pond	Calif	Total Pond	Calif	Total Pond
Cercanía con proveedores	30%	3	0,9	4	1,2	5	1,5
Cercanía con operación logística	40%	1	0,4	3	1,2	5	2
Acceso a servicios públicos	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Vías de acceso	15%	2	0,3	2	0,3	4	0,6
<b>Total</b>			<b>2,05</b>		<b>3,15</b>		<b>4,7</b>

Acorde a la evaluación realizada, la empresa se ubica en el Valle de Los Chillos en el sector de Amaguaña, Av. Shyris lote 3 y Gral., en donde tendrá funcionamiento la planta de producción.

## Maquinaria

A continuación, se detalla la maquinaria necesaria para producir la proteína de aguacate en polvo:

**Tabla 19. Detalle de maquinaria**

Activos tangibles	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil (años)
<b>Máquinaria y Equipo</b>				<b>\$ 18.079,71</b>	
Máquina Lavadora de fruta	1	unidades	1399	\$ 1.399,00	10
Máquina extractora de pulpa (50 KG/H)	2	unidades	2000	\$ 4.000,00	10
Máquina Deshidratadora	1	unidades	1599	\$ 1.599,00	10
Máquina hidrolizadora	1	unidades	2600	\$ 2.600,00	10
Máquina mezcladora de polvos (1000KG)	1	unidades	2500	\$ 2.500,00	10
Esterilizador autoclave	1	unidades	2400	\$ 2.400,00	10
Máquina llenadora	1	unidades	1582	\$ 1.581,71	10
Impresora Codificadora Fechadora manual inkject	1	unidades	1500	\$ 1.500,00	10
Balanza Digital 600 kg	2	unidades	250	\$ 500,00	10

Tomado de: Modelo financiero Eco Terra

### 7.3. Estructura Organizacional

#### Estructura Legal

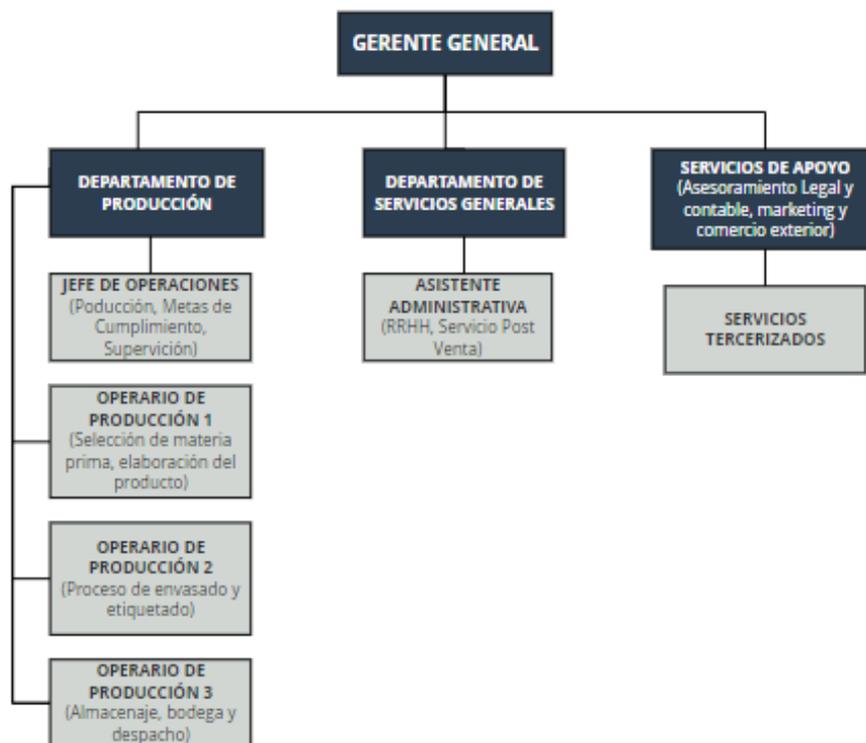
La estructura legal se da a partir de la constitución de la empresa ECO TERRA, la empresa se constituye con el objetivo de comercializar con una figura de Sociedad Anónima, inicialmente se requiere al menos dos accionistas para la constitución, los requisitos de capital mínimo determinado por la Superintendencia de Compañías son de 800 dólares americanos, los accionistas son responsables de exigir el cumplimiento de las obligaciones de toda la empresa. así como la participación y distribución de los beneficios sociales. La empresa se conforma mediante la aprobación de estatutos, una escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, publicación en un medio impreso, permisos municipales y finalmente el registro único de contribuyentes. Eco Terra, usará esta estructura legal, con la finalidad de acceder a un crédito con facilidad, así como también, mantener solamente dos socios para una toma decisiones efectivas y estratégicas.

## Diseño Organizacional

La estructura organizacional de la empresa ECO TERRA, es de tipo vertical, con el fin de ubicar personal tecnificado y especializado en cada una de las posiciones.

## Organigrama de la empresa

En la siguiente figura se detalla la organización de los distintos departamentos:



*Figura 11. Estructura Organizacional*

En la empresa ECO TERRA, cada colaborador cuenta con tareas específicas, ubicado en cada área acorde a especialización y experticia. Los procesos administrativos se encuentran a cargo del gerente propietario, es el puntal indicado para obtener un buen manejo de la empresa.

El área donde se realiza la producción mantiene una estandarización de sus procesos en calidad e inocuidad desde la adquisición de materia prima, selección, elaboración, envasado, etiquetado y embalado.

Adicionalmente se contratará outsourcing contable, legal, financiero, marketing y comercio exterior.

## Descripción de puestos de trabajo

**Tabla 20.** Descripción de puestos de trabajo

<b>GERENTE GENERAL</b>	
Perfil del puesto	
Formación Académica	Ingeniero en Negocios Internacionales, Comercial, Marketing o afines.
Experiencia	3 años de experiencia relacionada o en cargos similares en la industria alimenticia
Funciones	Administración general de la empresa Generar nuevas alianzas comerciales Negociación con proveedores Seguimiento y cumplimiento de objetivos financieros KPI's
Remuneración	1.250 USD
<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	
Perfil del puesto	
Formación Académica	Ingeniero en Alimentos o afines
Experiencia	2 años en puestos similares en la industria alimenticia
Funciones	Supervisión y selección de la materia prima Controlar todo el proceso de producción Control de inventarios de materia prima y stock de producto Cumplimiento de la eficiencia de la producción Reporte de KPI's en el cumplimiento de estándares de calidad (BPM)
Remuneración	1000 USD
<b>OPERARIOS DE PRODUCCIÓN</b>	
Perfil del puesto	
Formación Académica	Bachiller (cualquier especialidad)
Experiencia	6 meses a 1 año en áreas afines en la industria alimenticia
Funciones	Apoyo en el proceso de producción Garantizar el cumplimiento con el tiempo establecido de unidades de producción Revisión de stock del producto terminado
Remuneración	400 USD
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>	
Perfil del puesto	
Formación Académica	Ingeniero en Negocios Internacionales, Comercial, Marketing o afines.
Experiencia	6 meses en áreas afines en la industria alimenticia
Funciones	Apoyo y soporte en los procesos administrativos, contables, Servicios tributarios, RRHH Garantizar el cumplimiento de los procesos administrativos
Remuneración	650 USD

### **Medidas arancelarias**

Para la exportación del producto acorde con la partida arancelaria, no graba ningún tipo de arancel, es decir es 0%.

### **Medidas no arancelarias**

Según la partida arancelaria

1. Inspección de algún contaminante en los alimentos.
2. Registro Sanitario
3. Requisitos de haber obtenido certificaciones (Se encuentra detallado en el PESTEL de Alemania).

### **Requisitos de Exportación Ecuador**

Para realizar el proceso de exportación desde Ecuador de la proteína de aguacate en polvo el estado de Baviera, Alemania. Según la SENA (SENAE , 2020) se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Obtener RUC, desde la entidad del SRI.
2. Adquirir el certificado de la firma digital o Token, las únicas entidades son Banco central o Security Data.
3. Realizar el registro como exportador en el portal ECUAPASS. Actualizar la base de datos, crear un usuario y contraseña, aceptar las políticas de uso, registrar firma electrónica.
4. En el sistema ECUAPASS, realizar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE).
5. Adjuntar la factura comercial, certificado de origen, documento de embarque y registro sanitario.
6. Posterior a la aprobación del DAE se ingresa a zona primaria para proceder al realizar el embarque y el ingreso al almacén.
7. Se detallará el tipo de aforo a utilizar: aforo documental, automático o físico intrusivo.
8. Una vez que se haya cumplido con todos los requisitos detallados anteriormente, se autorizará la salida de la mercancía.

## 8. EVALUACIÓN FINANCIERA

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

#### Políticas financieras aplicadas a la empresa

Instaurar un control financiero adecuado para crear la empresa ECO TERRA, se ha fijado las siguientes políticas financieras:

- El pago a proveedores se realiza mediante un pago inicial del 20% y el restante que equivale al 80% será un crédito a 30 días. **(Cuenta por pagar)**.
- Se programa el 100% de la producción para el siguiente mes mientras la diferencia de inventarios se asigna el 10% de las ventas del mes siguiente. **(Inventarios)**.
- Las utilidades se manejan durante los 5 años de forma acumulada en la cuenta de efectivo del proyecto. **(Utilidades)**.
- La inversión inicial de la empresa está conformada por el 50% por medio de financiamiento y el 50% restante estará cubierto por capital propio. **(Endeudamiento)**. Ver en el anexo 9

#### Fuentes de ingreso

Eco Terra, es una empresa ecuatoriana enfocada en la elaboración y exportación de proteína en polvo a base de aguacate en Baviera, Alemania, en una presentación de 600gr, considerando su alto valor agregado en la calidad de la materia prima y está diseñado para ser un suplemento alimenticio ideal. El producto se comercializará a través de distribuidores dentro del mercado germano, los ingresos dependen de las compras estimadas necesarias para satisfacer la demanda. Por medio de la venta inicial de 5500 unidades a un precio promedio de \$14,28, después de haber descontado los márgenes de minoristas y mayoristas.

## Estructura de costos

A continuación, se detalla los costos comprendidos en el mix de marketing, materia prima empleada en la fabricación de la proteína de aguacate, así como también, los gastos ocasionados durante el año de operación, costos logísticos, razón por la que se estableció un margen bruto promedio de 37% para cubrir los costos del producto. **Revisar el Anexo 9**

## Gastos generales

Mensualmente durante los 5 años del proyecto los gastos generales, así como también gastos que implica un solo pago, tienen una cobertura durante el funcionamiento de la empresa. También se incurre en gasto de constitución, gastos en publicidad, servicios básicos, entre otros. **Revisar el Anexo 9.**

**Tabla 21. Gastos Generales**

Gastos Administrativos		
Detalle	Costo	Periodicidad
<b>Gastos de Constitución</b>	<b>\$ 3.181,00</b>	
Inscripción Registro Mercantil	\$ 120,00	inicial
Registro de Marca	\$ 200,00	inicial
Patente del Municipio	\$ 11,00	inicial
Gastos Notaría	\$ 550,00	inicial
Integración de Capital	\$ 800,00	inicial
Honorarios de abogados	\$ 1.500,00	inicial
<b>Gastos Servicios Profesionales / Servicio Terceros</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	mensual
Servicios Contables y Tributarios	\$ 600,00	mensual
Mantenimiento	\$ 400,00	mensual
<b>Gastos Servicios Básicos Complementarios</b>	<b>\$ 1.069,20</b>	mensual
Telefonía fija y móvil	\$ 100,00	mensual
Internet	\$ 150,00	mensual
Agua y luz eléctrica	\$ 819,20	mensual
<b>Gastos Suministros</b>	<b>\$ 100,00</b>	mensual
<b>Gastos Mantenimiento Maquinaria</b>	<b>\$ 300,00</b>	mensual
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.650,20</b>	

Tomado de: Modelo financiero Eco Terra

## 8.2. Inversión inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

### Activos corrientes

Los activos corrientes y corresponden al activo líquido que dispone al finalizar el ejercicio durante el período desarrollado, este se puede convertir en efectivo, inventarios de productos terminados, inventarios de materia prima y suministros de fabricación. La liquidez de la empresa se puede visualizar del año 0 al año 5,

ya que sus activos corrientes tienen un crecimiento constante en cada año.

## Revisar el Anexo 9

**Tabla 22. Activos corrientes**

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 92.353,97	\$ 367.602,65	\$ 632.342,92	\$ 902.186,44	\$ 1.172.871,52	\$ 1.433.001,39
<b>Corrientes</b>	\$ 65.911,97	\$ 337.551,20	\$ 598.642,05	\$ 864.836,15	\$ 1.133.027,41	\$ 1.390.663,46
Efectivo	\$ 660,30	\$ 268.281,46	\$ 529.372,31	\$ 795.566,41	\$ 1.063.757,67	\$ 1.383.363,58
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 3.746,88	\$ 3.746,88	\$ 3.746,88	\$ 3.746,88	\$ 3.746,88
Inventarios Materia Prima	\$ 61.962,68	\$ 61.962,68	\$ 61.962,68	\$ 61.962,68	\$ 61.962,68	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 3.289,00	\$ 3.560,19	\$ 3.560,19	\$ 3.560,19	\$ 3.560,19	\$ 3.553,00

Tomado de: Modelo financiero Eco Terra

## Pasivos corrientes

Cuentas por pagar a proveedores, sueldos acumulados e impuestos por pagar se detallan dentro de los pasivos corrientes o pasivos circulantes de Eco Terra, los mismos deben ser cubiertos obligatoriamente a corto plazo.

**Tabla 23. Pasivos corrientes**

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>PASIVOS</b>	\$ 72.607,66	\$ 89.714,71	\$ 96.295,21	\$ 104.208,21	\$ 112.118,75	\$ 120.026,80
<b>Corrientes</b>	\$ 52.861,34	\$ 154.626,53	\$ 248.406,43	\$ 342.458,79	\$ 436.440,64	\$ 517.392,99
Cuentas por pagar proveedores	\$ 52.861,34	\$ 145.091,78	\$ 237.322,22	\$ 329.552,66	\$ 421.783,10	\$ 501.015,28
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.574,20	\$ 3.148,38	\$ 4.722,53	\$ 6.296,66	\$ 7.870,77
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 7.960,55	\$ 7.935,84	\$ 8.183,60	\$ 8.360,88	\$ 8.506,94

Tomado de Modelo Financiero Eco Terra

## Inversión inicial

La inversión inicial de la empresa Eco Terra es \$39.492,34 y se compone por los activos no corrientes, cuenta que engloba la maquinaria para realizar la producción, procesos administrativos, espacio físico (arriendo y adecuaciones) y el capital de trabajo.

**Tabla 24. Inversión inicial**

DETALLE	INVERSIÓN	%
Gastos de Constitución	\$ 3.181,00	8%
Gastos Documentación Exportación	\$ 104,30	0%
Inversiones Intangibles	\$ 2.750,00	7%
Inversión PPE	\$ 22.825,00	58%
Capital Neto de Trabajo Operativo	\$ 10.632,33	27%
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 39.492,63</b>	<b>100%</b>

Tomado de: Modelo Financiero Eco Terra

### Capital de trabajo operativo

El capital de trabajo permite que las actividades que realiza la empresa de ejecuten con normalidad en el corto plazo y representa el 27% de la inversión inicial del proyecto.

### Estructura de capital

La estructura de capital se compone del 50% de capital propio y el otro 50% de financiamiento para lograr la inversión inicial requerida de \$39.492,63.

Cabe mencionar que el capital propio corresponde a \$19.746,32 y el capital financiado \$19.746,32 mediante un préstamo en la entidad Banco del Pichincha a una tasa de interés del 11,40%.

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

### Estado de Resultados

El estado de resultados se encuentra proyectado a cinco años para el plan de negocios Eco Terra, a partir del primer año se observa un crecimiento positivo de la utilidad neta.

**Tabla 25.** Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS					
Cuenta	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 944.247,15	\$ 944.837,30	\$ 962.071,64	\$ 969.300,71	\$ 976.584,09
(-) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 596.323,76	\$ 600.413,01	\$ 606.115,98	\$ 608.077,73	\$ 610.062,61
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 347.923,39</b>	<b>\$ 344.424,29</b>	<b>\$ 355.955,66</b>	<b>\$ 361.222,97</b>	<b>\$ 366.521,49</b>
(-) Gastos sueldos	\$ 28.257,36	\$ 28.448,96	\$ 30.961,85	\$ 31.372,72	\$ 31.789,18
(-) Gastos generales	\$ 48.233,58	\$ 48.288,28	\$ 49.556,08	\$ 50.230,87	\$ 50.914,85
(-) Gastos de depreciación	\$ 3.059,45	\$ 3.099,42	\$ 3.099,42	\$ 1.943,82	\$ 1.943,82
(-) Gastos de amortización	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 267.823,00</b>	<b>\$ 264.037,64</b>	<b>\$ 271.788,31</b>	<b>\$ 277.125,56</b>	<b>\$ 281.323,64</b>
(-) Gastos de intereses	\$ 2.207,34	\$ 2.176,65	\$ 1.379,35	\$ 884,92	\$ 327,70
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 265.615,66</b>	<b>\$ 261.860,99</b>	<b>\$ 270.408,96</b>	<b>\$ 276.240,64</b>	<b>\$ 280.995,93</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 39.842,35	\$ 39.279,15	\$ 40.561,34	\$ 41.436,10	\$ 42.149,39
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 225.773,31</b>	<b>\$ 222.581,84</b>	<b>\$ 229.847,62</b>	<b>\$ 234.804,55</b>	<b>\$ 238.846,54</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 56.443,33	\$ 55.645,46	\$ 57.461,90	\$ 58.701,14	\$ 59.711,64
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 169.329,99</b>	<b>\$ 166.936,38</b>	<b>\$ 172.385,71</b>	<b>\$ 176.103,41</b>	<b>\$ 179.134,91</b>

Tomado de: Modelo Financiero Eco Terra

Se presenta el margen bruto del proyecto, entre el 36% y 37% cada año, se puede concluir que cubre los costos de producción de la proteína de aguacate en polvo, es decir, por cada dólar de inversión se alcanza de 36 a 37 centavos de utilidad.

El margen operacional se puede observar que los costos variables son cubiertos y por cada dólar de inversión, se obtienen de 27 a 28 centavos de utilidad, así como del margen neto se obtiene entre el 17% y 18% de utilidad del ejercicio.

**Tabla 26. Márgenes del proyecto**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	36,85%	36,45%	37,00%	37,27%	37,53%
MARGEN OPERACIONAL	28,36%	27,95%	28,25%	28,59%	28,81%
MARGEN NETO	17,93%	17,67%	17,92%	18,17%	18,34%

Tomado de: Modelo Financiero Eco Terra

### **Estado de Situación Financiera**

El estado de situación financiera, se establece en base a las proyecciones financieras desde el año cero al quinto con el fin de instaurar políticas que aseguren el crecimiento constante de la empresa Eco Terra.

### **Estado de Flujo de Efectivo**

Se detalla las cuentas de pago a proveedores y utilidades como parte del ejercicio financiero el cual indica un positivo efectivo circulante desde el año 1 con un saldo positivo de \$ 268.281,46 y al finalizar el proyecto de \$1.386.818,26. Es importante considerar que los flujos de efectivo positivos se traducen en un proyecto con la posibilidad de cubrir los pasivos corrientes y pasivos a largo plazo.

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

##### Flujo de caja el proyecto y del inversionista

En cuanto al flujo del proyecto, se detalla desde el año 0 hasta el año 5. Se refleja hasta el año 4 flujos negativos a causa de las inversiones que necesita el proyecto y a partir del año 5 se observan rubros positivos generando rentabilidad al proyecto.

**Tabla 27.** *Flujo de caja del proyecto*

	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL PROYECTO	\$ (92.353,97)	\$ 11.302,06	\$ 11.344,70	\$ (6.273,67)	\$ 9.452,67	\$ 975.693,89
FLUJO DEL PROYECTO ACUMULADA	\$ (92.353,97)	\$ (81.051,91)	\$ (69.707,21)	\$ (75.980,89)	\$ (66.528,22)	\$ 909.165,67

Tomado de: Modelo Financiero Eco Terra

A continuación, el flujo de caja del inversionista se toma en cuenta el financiamiento para el proyecto, el gasto por intereses y el escudo fiscal. A partir del año cero muestra un flujo negativo y a partir del cuarto año un flujo de \$970.531,59 se obtiene rentabilidad.

**Tabla 28.** *Flujo de caja del inversionista*

	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL PROYECTO DEL INVERSIONISTA	\$ (72.607,66)	\$ 6.773,20	\$ 6.684,65	\$ (11.081,57)	\$ 4.478,15	\$ 970.531,59

Tomado de: Modelo Financiero Eco Terra

##### Valor terminal y la tasa de descuento (CAPM Y WACC)

Para el cálculo del valor terminal y la tasa de descuento se toma datos referenciales la tasa libre de riesgo con un valor de 0,37% (BCE, 2019), el rendimiento de mercado en 28,56% (DJI, 2019), así como, la beta desapalancada correspondiente a la industria de alimentos de 0,70 y la beta apalancada de 0,88.

También, se tomó el dato del riesgo país de 33,26% obtenido el 16 de junio del 2020 (BCE, 2019), es importante mencionar que en la actualidad existe una crisis

global a causa de una pandemia por tal el riesgo país es mucho más alto que años anteriores. El CAPM del proyecto es de 59,57%, información relevante para los inversores.

Para el cálculo del WACC, se maneja indicadores como la razón deuda capital (50%), costos de la deuda (11,40%), tasa de impuestos (36,25%) y el CAMP (59,57%) se obtuvo como resultado un WACC de 33%, valor que representa la tasa de descuento llevado a valor presente con los flujos de caja del proyecto.

### **Criterios de valoración del proyecto en relación con el VAN y TIR, índice de rentabilidad y período de recuperación**

**Ver anexo 9** del modelo financiero Eco Terra

#### **VAN (Valor Actual Neto)**

El valor actual neto, es mayor a cero y es un buen indicador que el proyecto es capaz de generar flujos que puedan cubrir la inversión inicial. El resultado del indicador VAN es \$153.623,40, el cual indica la viabilidad al generar un beneficio, así como, el VAN del inversionista genera un valor de \$26.033,11.

#### **TIR (Tasa Interna de Retorno)**

La TIR tanto del proyecto como del inversionista, corresponde a los valores de 70,16% y 64,34%, el indicador muestra la viabilidad del proyecto ya que son mayores al resultado del CAPM.

#### **IR (Índice de Rentabilidad)**

El resultado de IR es de \$2,66 lo que indica que por cada dólar de inversión la empresa recibe \$1,66 de rentabilidad, valor que refleja la viabilidad del proyecto. Asimismo, el índice es beneficioso para el inversionista con un valor de \$1,36, es decir, por cada dólar de inversión el inversionista recibe \$0,36 centavos de retorno.

## PR (Período de Recuperación)

El proyecto tiene un periodo de recuperación del proyecto es de 4,07 años, en cuanto al inversionista el período de recuperación es de 4,068 años.

**Tabla 29. Criterios de inversión**

Criterios de Inversión Proyecto WACC		Criterios de Inversión Inversionista CAPM	
VAN	\$153.623,40	VAN	\$26.033,11
IR	\$2,66	IR	\$1,36
TIR	64,34%	TIR	70,16%
Periodo Rec.	4,07	Periodo Rec.	4,068

Tomado de: Modelo Financiero Eco Terra

## 8.5. Índices Financieros

### Liquidez

A través de la razón circulante y la razón rápida elementos para demostrar la liquidez del proyecto:

La **razón circulante** para el año uno de la empresa es \$1,25 y cubrir con cada dólar de la deuda obteniendo para el quinto año el valor es \$2,60. Mientras, en la **razón rápida** se toma a consideración la capacidad de pago de las obligaciones de la empresa, para el año 5 finaliza con \$2,35.

**Tabla 30. Índices de liquidez**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Razones de Liquidez</b>						
RAZÓN CIRCULANTE		1,25	2,18	2,41	2,53	2,60
RAZÓN RÁPIDA		-0,49	1,56	2,01	2,22	2,35

Tomado de: Modelo Financiero Eco Terra

### Rentabilidad

El proyecto muestra el ROA, un índice de rentabilidad que mide los activos de la empresa, en el caso de Eco Terra empieza con un 23% llegando al quinto año al 1%, es decir, por cada dólar en activos, la empresa obtiene de ganancia entre 1 a 23 centavos. El ROE, por cada dólar en el patrimonio de la empresa se obtiene de 17 a 18 centavos.

**Tabla 31. Índices de rentabilidad**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Razones de Rentabilidad</b>						
ROA		23,33%	5,01%	2,91%	2,04%	1,57%
ROE		17,93%	17,67%	17,92%	18,17%	18,34%

Tomado de: Modelo Financiero Eco Terra

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- En base a los indicadores financiero que el plan de negocios muestra el payback comienza a tener ganancias en el año 4,07, mientras lo planificado en los objetivos de mediano plazo se establece la recuperación en el tercer año, por tal se debe reformular dicho objetivo de la organización.
- Acorde con la investigación de mercados se determinó que el producto debe contener las siguientes características: un empaque de plástico adaptando mejoras con tecnología biofase, en una presentación de 600gr, y será comercialidad en puntos físicos en supermercados y en un e-commerce, durante todo el proceso cumplir con los requisitos para obtener las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 en el segundo año de puesta en marcha de la empresa.
- La estructura organizacional que se implementará en la empresa es vertical y de especialización, es decir cada colaborador estará totalmente capacitado en el 2021, para desempeñar un excelente rol en la empresa Eco Terra.
- Para ingresar a Alemania se requiere intermediarios, quienes serán los encargados de distribuir y abastecer a supermercados, por tal se requiere para el cuarto año (2012) mejorar las negociaciones y mejorar los márgenes de utilidad, así como, incorporar intermediarios de las distintas ciudades del estado de Baviera y tener mayor cobertura con la marca Avocado Protein.
- Eco Terra requiere de una inversión inicial de \$39.492,63 dólares y se obtendrá el 50% de capital propio mientras el otro 50% será mediante un financiamiento por parte del Banco del Pichincha dado a una oferta de

créditos para PYMES al 11,40%, y se observa que para el cuarto año se puede cubrir dicha inversión.

- Es recomendable, no solamente analizar los indicadores financieros si no también considerar la investigación cualitativa y cuantitativa del proyecto, el cual provee información valiosa para mejorar, crear e innovar las estrategias que posicione y potencie la marca en nuevos consumidores alemanes.

## REFERENCIAS

- Banco Central. (02 de 06 de 2018). *Banco Central* . Obtenido de INDUSTRIA DE ALIMENTOS: <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial. (08 de Abril de 2019). *Banco Mundial*. Obtenido de Ecuador : <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BCE. (30 de 08 de 2019). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201908.pdf>
- BIOSIEGEL. (2016). *LOGO ORGANICO BIO SIEGEL*. Obtenido de <http://www.bio-siegel.de/english/homepage/>
- CJ. (2017). *Comercio justo* . Obtenido de <http://www.fairtrade.net/>
- Deutschland.de*. (01 de 06 de 2016). Obtenido de Investigacion y Desarrollo Alemania : <https://www.deutschland.de/es/topic/economia/innovationen-in-deutschland-funf-wichtige-faktoren>
- DJI. (2019). *Dow Jones Industrial Average*. Obtenido de <https://es.finance.yahoo.com/quote/%5EDJI?p=DJI>
- ECOALEMANIA*. (20 de 01 de 2019). Obtenido de SUSTENTABILIDAD ALEMANA: <https://sistemaeco.org/blog/2017/11/22/el-modelo-de-sustentabilidad-aleman-un-equilibrio-entre-sociedad-economia-y-naturaleza/>
- EI. (2019). *Euromonitor International*. Obtenido de LOS PRODUCTOS HERBALES / TRADICIONALES CONTINÚAN CRECIENDO: <https://www.euromonitor.com/herbal-traditional-products-in-germany/report>
- FMI. (23 de 09 de 2019). *FONDO MONETARIO INTERNACIONAL*. Obtenido de COMUNICADO: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/09/23/pr19347-ecuador-imf-reaches-staff-level-agreement-on2nd-review-under-the-eff>
- GEM. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: <https://gem.ufm.edu/emprendimiento-en-el-mundo/>
- Germany Trade & Investment*. (2017). Obtenido de Germany Trade & Investment: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/welcome-es.html>
- Global GAP. (2017). *Acuerdos Comerciales y Regulaciones para las Importaciones*. Obtenido de [http://www.globalgap.org/cms/front\\_content.php?idcat=9](http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=9)

- HACCP. (2018). *Acuerdos Comerciales y Regulaciones para las Importaciones*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/alemania/05\\_03\\_02.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/05_03_02.html)
- INEC. (2017). *Consumo de productos orgánicos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- INEC. (2017). *Panorama Laboral*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
- INVESTING. (04 de 01 de 2020). *Alemania - Índice PMI del sector manufacturero*. Obtenido de <https://es.investing.com/economic-calendar/german-manufacturing-pmi-136>
- ISO. (2016). *Norma ISO*. Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home.html>
- KWP. (03 de 2019). *Tendencias del Consumo en Ecuador 2018*. Obtenido de [kantarworldpanel: https://www.kantarworldpanel.com/cl/Noticias/Tendencias-del-Consumo-en-Ecuador-2018](https://www.kantarworldpanel.com/cl/Noticias/Tendencias-del-Consumo-en-Ecuador-2018)
- LÍDERES. (2017). *REVISTA LÍDERES*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/aguacate-hass-busca-mercado-exportaciones.html>
- MAE. (12 de 04 de 2018). *MINISTERIO DEL AMBIENTE. Obtenido de NORMATIVA: http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/constitucion\_de\_bolsillo\_final.pdf*
- MAGAP. (2020). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/iniap-evalua-cultivo-de-aguacate/>
- MINCETUR. (02 de 2016). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) ALEMANIA*. Obtenido de Tendencias del consumidor y características del mercado: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/alemania/08\\_02.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/08_02.html)
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA*. (10 de 2 de 2018). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/>
- MINISTERIO DEL TRABAJO*. (2 de 10 de 2019). *MINISTERIO DEL TRABAJO*. Obtenido de Acuerdos Ministeriales: <http://www.trabajo.gob.ec/acuerdos-ministeriales-2018/>
- MINTEL. (2018). *Nuevas tendencias en el empaque para el 2018*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/>

- MPCEIP. (05 de 11 de 2018). *Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. Obtenido de Agricultura innovadora para Ecuador: <https://www.elcomercio.com/cartas/agricultura-innovadora-ecuador.html>
- MPCIP. (06 de 2019). *Acuerdos comerciales con la UE*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/>
- Organización Panamericana de Salud. (2 de 05 de 2017). *OPS*. Recuperado el 2019, de Etiquetado obligatorio para Ecuador: [https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1638:etiquetado-de-alimentos-procesados-politica-publica-saludable-de-ecuador-se-presenta-en-reunion-de-representantes-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-participan-representantes-d](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1638:etiquetado-de-alimentos-procesados-politica-publica-saludable-de-ecuador-se-presenta-en-reunion-de-representantes-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-participan-representantes-d)
- PROECUADOR. (14 de 02 de 2018). *PROECUADOR*. Obtenido de ALIMENTOS FRESCOS, SEMIELABORADOS Y ELABORADOS: <https://www.proecuador.gob.ec/alimentos-frescos-semielaborados-y-elaborados-2/>
- PROECUADOR. (2019). *Tendencias en los empaques*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/nuevas-tendencias-en-el-empaque-para-el-2018/>
- RM. (5 de 10 de 2019). *Gasto de bolsillo en salud de los ecuatorianos es el segundo más alto de Latinoamérica*. Obtenido de Redacción médica: <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/salud-publica/gasto-de-bolsillo-de-los-ecuatorianos-en-salud-es-el-segundo-mas-alto-de-latinoamerica-94304>
- RP3. (14 de 06 de 2017). *EL COMPRADOR ECUATORIANO ESTÁ IMPULSANDO NUEVOS PUNTOS DE COMPRA*. Obtenido de <https://rp3.com.ec/el-comprador-ecuadoriano-esta-impulsando-nuevos-puntos-de-compra/>
- Santander*. (30 de 09 de 2019). Obtenido de Alemania: Política y Economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- SENAE . (2020). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SUPERCIAS. (2017). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de [https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/NoticiasSCVS/Noticias!/ut/p/a1/rZJBT-MwEIV\\_C4ccU4\\_rJHX35IloTWkCVGVJLshx3NSosUNiyvLv12URoghYEPg21puneZ8eytEVyjXfqopbZTTf7OY8ug4mM5gEE4jTeUSB0SScXvTPCKShE2ROAO88Bvv7MIoxTI8X\\_dGQpQBTjH6jHOVC28auUdbdNbl](https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/NoticiasSCVS/Noticias!/ut/p/a1/rZJBT-MwEIV_C4ccU4_rJHX35IloTWkCVGVJLshx3NSosUNiyvLv12URoghYEPg21puneZ8eytEVyjXfqopbZTTf7OY8ug4mM5gEE4jTeUSB0SScXvTPCKShE2ROAO88Bvv7MIoxTI8X_dGQpQBTjH6jHOVC28auUdbdNbl)

- SUPERCIAS. (2018). *“Innovación Tecnológica en la Constitución de Compañías: Un Beneficio para los Emprendedores”*. Obtenido de [https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/NoticiasSCVS/Noticias!/ut/p/a1/rZJBT-MwEIV\\_C4ccU4\\_rJHX35IloTWkCVGVJLshx3NSosUNiyvLv12URoghYEPg21puneZ8eytEVyjXfqopbZTTf7OY8ug4mM5gEE4jTeUSB0SScXvTPCKShE2ROAO88Bvv7MIoxTI8X\\_dGQpQBTjH6jHOVC28auUdbdNbl](https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/NoticiasSCVS/Noticias!/ut/p/a1/rZJBT-MwEIV_C4ccU4_rJHX35IloTWkCVGVJLshx3NSosUNiyvLv12URoghYEPg21puneZ8eytEVyjXfqopbZTTf7OY8ug4mM5gEE4jTeUSB0SScXvTPCKShE2ROAO88Bvv7MIoxTI8X_dGQpQBTjH6jHOVC28auUdbdNbl)
- TRADEMAP. (2019). Obtenido de [https://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx](https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx)

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Elección del país a exportar

Tabla 32. Matriz de selección de mercado

Indicadores	%	Guatemala		China		Alemania	
		Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Acuerdos comerciales	20%	1	0,2	2	0,4	4	0,8
Tamaño de mercado	35%	1	0,35	1	0,35	3	1,05
Cuántas personas por ingreso per cápita	15%	1	0,15	3	0,45	5	0,75
Distancia	30%	5	1,5	3	0,9	3	0,9
<b>Calificación ponderada</b>	<b>100%</b>		<b>2,2</b>		<b>2,1</b>		<b>3,5</b>

En la matriz (MPC), se realizó el análisis de tres posibles destinos para realizar la exportación y comercialización del producto, se escogió un país de Latinoamérica como es Guatemala, en el continente asiático seleccionamos China y finalmente en Europa se encuentra Alemania. Se tomó en cuenta cuatro variables importantes para la toma de decisión, la calificación ponderada más alta es 3,5 destacó Alemania, los aspectos consideradas son Acuerdos comerciales (4), actualmente el acuerdo vigente con la Unión Europea fortalece la relación de comercio para la industria de alimentos, en cuanto al tamaño de mercado (3), es un mercado bastante atractivo, Ingreso per cápita (5), existe un fuerte poder adquisitivo en la población alemana y se concentra su mayoría en personas que superan los 40 años, además les gusta mantener una calidad de vida alta y la distancia (3), no es un impedimento para el intercambio de bienes, ya que Alemania es un importante socio comercial para Ecuador.

## **Anexo 2: Entrevista a experto 1**

**¿Cómo manejan una línea de productos saludables?** La cartera de productos saludables debe tener un costo asequible a la población, por ejemplo, hemos empezado con la línea de rice cakes, son galletas de cereales inflados con un costo de 1,58 incluyendo IVA y los puntos de venta en la corporación la favorita, corporación GPF con Fybeca y otras tiendas especializadas en productos saludables y productos naturales.

**¿Cómo ingresas al mercado y logras posicionamiento?** Son productos intrínsecos que no contienen gluten es para personas celiacas, un grupo de consumidores que cuidan su salud y nutrición ya que si comparamos las galletas en términos de sabor e impresión lo que vas a tener básicamente si comparas unas choco chips con una galleta de cereal inflado vas a decir “ah no esta está desabrida” pero después la parte importante es la parte nutricional, de que te quita antojos y son bajas en calorías, en general para personas que están abiertas a cambiar su tema nutrición y las personas con diabetes que pueden consumir los productos, pero el grupo grande son personas que están abiertas a cambiar su nutrición. **¿Cómo obtienen la materia prima?** Desarrollan los productos basados en materia prima del Ecuador, no son materias primas importadas el maíz viene de la costa, el arroz de Quevedo, la quinua también es nacional y el morocho que es un tipo de maíz. **¿Qué costos implica?** En costos de producción lo más pesado es la mano de obra, la rentabilidad es grande, lo que nosotros hicimos inicialmente es un sustituto de importación porque los productos que existían están a 4 o 5 dólares americanos y la idea es vender volúmenes grandes o para que la gran parte de la población pueda conseguirlo. Los empaques son proveedores nacionales en la que ellos mismo imprimen y después las forman. Para sacar un producto al mercado lo más importante es mantener y poder cubrir una necesidad. **¿Qué regulaciones tuvieron que implementar?** Licencias, permisos y certificaciones, el proceso de aceptación de productos en el ARCSA. **¿Cómo logran expandir la cartera de productos?** Hemos expandido en la cartera más del triple debido al tema de importaciones del extranjero eso implica mucho más costoso pero el fin era ofrecer toda la gama para que nadie tenga la necesidad de hacer una importación ya en cuanto

a la maquinaria vienen de Europa y otros países de Asia y la inversión fue de lo más alto. **¿Qué características se debe tomar al sacar un nuevo producto?** Uno es nuestro nuevo arte en el empaque, dos es el precio que ofrecemos un precio asequible y también una cosa en la que nos esforzamos mucho en tener una textura que siempre sea ideal. Hay como 3 categorías la que sería premium que sería un producto que es más caro, que ofrece historias, que ofrece responsabilidad social que medioambiental, existe otra categoría en donde básicamente tienes personas que quieren solo tiene que ver convenience entonces sabrás que se preparan rápido son para llevar a que le ayuda a la persona que ya no tiene tanto dinero a tener como más tiempo y después la mente la parte en un momento en el que hay persona en el que el costo es del valor más agregado que se porciones súper grandes packs promocionales fundas muy grandes que son a bajo costo.

**¿Cómo te diferencias de la competencia?** Hay que hacer un producto que debe ser ideal para el consumidor se diseña un producto poder sacar toda esa gama y enfocarte en esta línea de productos nutritivos saludables productos que salió fue una sustitución de importación pero después los próximos productos que siguieron gran producto que son específicamente diseñados para el gusto de las personas en Ecuador, por ejemplo tenemos un producto que se llama están los morocho cakes entonces una tortita del cereal del que se hace morocho pero inflaba pues como a la gente en Ecuador prefieren que sea dulce no agregamos azúcar porque la idea de nuestro producto desde que sean productos creativos y saludables.

### **Anexo 3: Entrevista experto 2**

**¿Proceso para crear un nuevo producto?** Desarrollar nuevos productos mercado y el área comercial nos dice qué es lo que dispone el mercado qué es lo que quiere y nosotros lo hacemos realidad, sacar un nuevo producto al mercado realmente depende de la especificación del producto como estas, pero puede ser entre ellos 6 meses hasta de 4 años. El proceso para la creación de un producto 1º empezamos con la generación de la idea entonces nuestra empresa la generación de la idea puede venir de cualquier lado e incluso a la persona más humilde un operativo y pasa por un proceso de validación de la idea una vez que la idea ha sido validada eso hace el departamento de investigación de mercados una vez que si realidad es prácticamente cuando lo de mercadeo encinos entre nosotros entonces entregan insights lo que nosotros llamamos perfil de por qué no dicen qué es lo que quieren en tema de sabor en tema de textura también el costo en qué presentaciones. Empezamos a buscar ingredientes que nos vayan a ayudar con esto contacto con proveedores y empezamos a validar también varios ingredientes porque varios proveedores nos pueden dar varias alternativas pero nosotros tenemos que hacer un diseño para ver cuál es la mejor fórmula encima este proceso es bastante largo hasta ocho meses o incluso cuando ya está aprobada y sabemos que compre perfil bajo una aprobación con consumidores entonces es como que las retroalimentaciones más importantes que tenemos para el consumidor el servidor me dice no me gusta la textura va como que ida y vuelta tenemos varias formas de acercarnos a los consumidores podemos hacer design thinkings, focus group, dependiendo también de la respuesta que buscamos eso lo vamos cogiendo y llegamos como quién nuestra fórmula final con el envase que queremos y con el precio, realizamos incluso si sus diseños para niños los colores vivos vamos validando con ellos qué es lo que les llama la atención y que queremos una vez que ya tenemos el diseño del producto y empezamos por la parte técnica.

**¿Relación con proveedores?** Tenemos unos proveedores de confianza, el precio es mejor lugar nacional porque es más fácil incluso la movilización del

transporte en cuanto al tema netamente orgánico ustedes se especializan en alguna línea, así como orgánico no necesitas una certificación especial para poner un producto orgánico. **¿Es fácil usar el aguacate para una proteína?** El proceso del aguacate como 1º hacerlo en polvo el aguacate como tal la mejor forma de hacer un producto en polvo es por spray hidryer, la idea que te permite hacerlo en poco tiempo y es la mejor calidad de polvo tienes que estabilizarlo pues te recomendaría poner antioxidantes que te permitan estabilizar la parte de la textura y tampoco que se pelmace entonces ahí tendríamos que entrar en una solución de polvo ahora como es una proteína te recomendaría que trabajes con proteína en polvo para dispersar justamente el aguacate y en proteínas últimamente está bastante como en auge la proteína de arroz y la proteína de arveja que serían las mejores que podrías trabajar para eso también podrías trabajar con proteína de soya pero por el tema GMO genéticamente modificado la soja es uno de los granos que más modificación genética tiene y como que no están bien aceptada en el mercado y para reforzar con vitaminas existen como que suplementos vitamínicos que proveedores te dan directamente ya hecho polvo para que tus mezclas con otros polvos, en Ecuador solo dos proveedores CODAN y SM son nacionales. **¿Qué enfoques podría tener el aguacate?** Seguramente si vas a un mercado de batidos a la que dice se produzca ese puedes hacer con expenda que también durante natural que nos transportará el tema del benchmarking es parte de investigación y desarrollo de línea que la soporta todas las investigaciones que hacemos es por lo general si queremos copiar algo es porque les está yendo muy bien la competencia y nosotros no lo tenemos que decir y mostrar en la construcción siempre trabajamos ya habiendo muestra y lo que tratamos de hacer es qué es lo que les gusta de este producto y explotar esto es por lo general sistemas de sabores o precio son las dos más por lo general que mueven hacia copiarle empezamos con el área sensorial que es quien perfila el producto de la competencia nos perfilan digamos que hay una escala y te dice cuáles son los niveles de los diferentes sabores, este proyecto aguacate es uno de los frutos que están en auge que si llaman la atención depende de cómo lo enfoques al producto

## Anexo 4: Brain Mapping

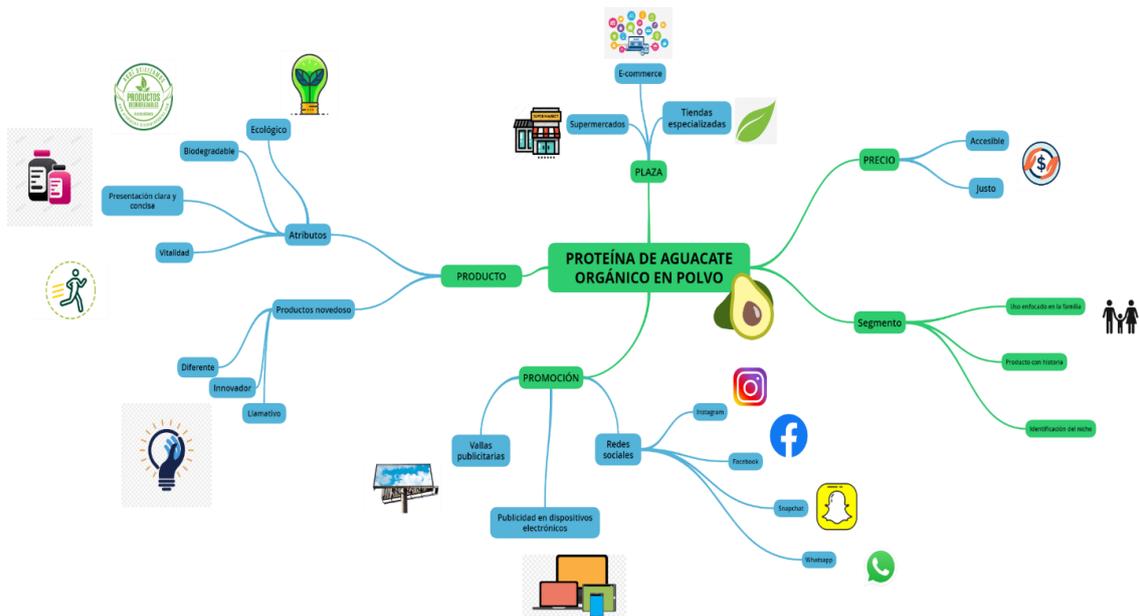


Figura 12. Datos Cualitativos

## Anexo 5: Encuesta

La encuesta está conformada por 18 preguntas, a continuación, detalladas:

Tabla 33. Encuesta investigación de mercado

Preguntas	Respuestas
1. Género	Mujer Hombre
2. Edad	18-24 25-34 35-54 + 55
3. Estado Civil	Soltero Casado
4. Ingresos en su hogar (mensualmente)	1.557,00 € - 2.000,00 € 2.001,00 € - 2.500,00 € 2.501,00 € to up
5. ¿Qué tipo de estilo de vida tiene?	Nutrición Saludable Practica deportes Sedentaria
6. ¿Probarías nuevos productos?	Si No
7. Consumes productos naturales?	Si No

8. ¿Con qué frecuencia consume productos naturales?	Todos los días de la semana Una vez a la semana Dos veces a la semana Tres veces por semana Una vez al mes
9. De los siguientes atributos, ¿Cuál es la más importante característica para un producto?	Marca Precio Sabor Calidad Tamaño
10. De los siguientes atributos, ¿Cuál considera importante para el empaque?	Material biodegradable Colores Cantidad Presentación
11. ¿Qué tipo de empaque le gustaría para el producto proteína de aguacate en polvo?	Vidrio Plástico (PET) Tetra Pack
12. ¿Cuál es el precio justo que consideraría para la proteína de aguacate en polvo?	(Se aplicó el precio promedio)
13. ¿Dónde le gustaría comprar este producto?	Supermercados Tiendas electrónicas Farmacias Tiendas especializadas
14. ¿Prefiere comprar usted mismo los productos o que se lo lleven a la casa?	Prefiero comprar yo mismo Que lo lleven a mi casa
15. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir para la proteína de aguacate en polvo?	2x1 Descuentos Segundo a mitad de precio Por cada 4 unidades, lleva 1 gratis
16. ¿Por qué medio de comunicación se en entera sobre suplementos alimenticios?	Instagram Facebook Twitter Snapchat
17. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca de la proteína de aguacate?	Redes sociales Televisión Radio Publicidad en aplicaciones móviles
18. Acorde con los beneficios indicados, ¿Compraría este producto?	Si No Tal vez

Revisar el siguiente Link: <https://forms.gle/iQd2cYWSYMwpmZ8R9>

Revisar el siguiente link: Revisar la entrevista en el siguiente link:

<https://udlaec->

[my.sharepoint.com/:x:/g/person/aracely\\_ambuludi\\_udla\\_edu\\_ec/EZZWprY6N\\_Ivi\\_ixqJ7UPUBWP2Q8cfmxSaT\\_jpjicfnxQ](https://my.sharepoint.com/:x:/g/person/aracely_ambuludi_udla_edu_ec/EZZWprY6N_Ivi_ixqJ7UPUBWP2Q8cfmxSaT_jpjicfnxQ)

### Anexo 5: Distribución de cajas por pallet

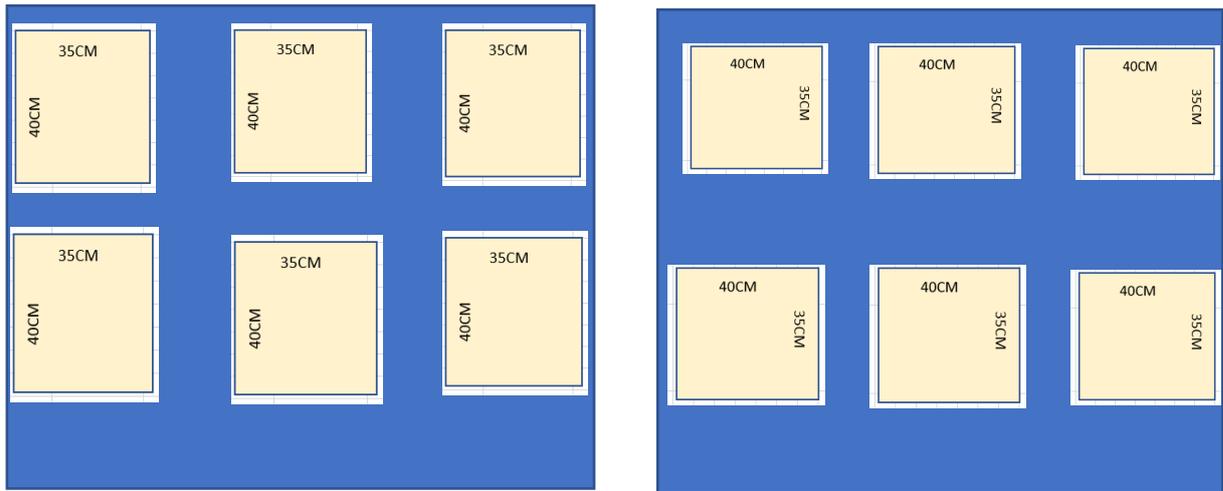


Figura 13. Paletización

## Anexo 6: Localización de la planta de producción



Figura 14. Datos Cualitativos

Tomado de: Google Maps

## Anexo 7: Análisis Cualitativo

<https://udlaec->

[my.sharepoint.com/personal/aracely\\_ambuludi\\_udla\\_edu\\_ec/Documents/Anexos%20Tesis/Investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20-%20Prote%C3%ADna%20de%20aguacate.xlsx](https://udlaec-my.sharepoint.com/personal/aracely_ambuludi_udla_edu_ec/Documents/Anexos%20Tesis/Investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20-%20Prote%C3%ADna%20de%20aguacate.xlsx)

## Anexo 8: Infografía investigación cualitativa



Figura 15. Infografía investigación cuantitativa

## Anexo 9: Mercado objetivo de empresa

Tabla 34. Mercado objetivo de empresa

SEGMENTACIÓN			
	Indicador	N.º de Empresas	Porcentaje
GEOGRÁFICA	Alemania	3500000	100%
	Baviera	385000	11,0%
	Múnich	32725	8,5%
TAMAÑO	Grandes	4908,75	15,0%
	PYME	26180,00	80,0%
	<b>Total Empresas</b>	<b>31088,75</b>	<b>95,0%</b>
CONDUCTUAL	Compra al menos 2 veces al mes	6932,79	22,3%
	Leal a los proveedores	3761,74	12,1%
CULTURA EMPRESARIAL	Socialmente responsables con el medio ambiente y el cuidado de la persona	394,98	10,5%
<b>Mercado objetivo</b>		<b>394,98</b>	

## Anexo 9: Modelo Financiero

<https://udlaec->

[my.sharepoint.com/personal/aracely\\_ambuludi\\_udla\\_edu\\_ec/Documents/Anexos%20Tesis/Plan%20Financiero%20Eco%20Terra%20-%20Aracely%20Ambuludi.xlsx](https://udlaec-my.sharepoint.com/personal/aracely_ambuludi_udla_edu_ec/Documents/Anexos%20Tesis/Plan%20Financiero%20Eco%20Terra%20-%20Aracely%20Ambuludi.xlsx)

