



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
CHIPS DE QUINUA CON MORINGA HACIA BERLÍN - ALEMANIA

AUTOR

DAYANNA LISBETH PROAÑO ALMEIDA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CHIPS  
DE QUINUA CON MORINGA HACIA BERLÍN - ALEMANIA

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

Profesor Guía

Tamara Denise Erazo Orrego

Autor

Dayanna Lisbeth Proaño Almeida

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de Chips de Quinoa con Moringa hacia Berlín-Alemania, a través de reuniones periódicas con la estudiante Dayanna Lisbeth Proaño Almeida, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Tamara Denise Erazo Orrego

C.I. 1710689231

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de Chips de Quinoa con Moringa hacia Berlín-Alemania, de la estudiante Dayanna Lisbeth Proaño Almeida, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Oswaldo Augusto Erazo Arboleda

C.I. 1709501496

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Dayanna Lisbeth Proaño Almeida

C.I. 1003658968

## **AGRADECIMIENTOS**

Con el corazón lleno de dicha y felicidad agradezco a Dios y a la Morenita por permitirme alcanzar un logro más en mi vida.

Con eterna gratitud, a mi madre por ser mi fortaleza y apoyo incondicional, a mi tía por su constante ayuda y cariño sincero y a mi abuelita por ser mi ejemplo de perseverancia.

Finalmente, agradezco a mi tutora por su asesoría y a todos mis profesores por los conocimientos impartidos.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo al ser que ilumina mi vida, a mi guía, compañera y amiga, mi madre.

## RESUMEN

El presente plan de negocios propone la producción de chips de quinua con moringa para su exportación hacia Berlín en Alemania. Esta idea de negocio se enfoca en contribuir al fortalecimiento de la agroindustria ecuatoriana, mediante la oferta de un snack que combina dos insumos provenientes de prácticas alimentarias ancestrales.

A través del análisis del entorno y las fuerzas de la industria, se pudo determinar que las oportunidades superan a las posibles amenazas, por lo que en general existe un panorama conveniente tanto en Ecuador como en Alemania. También se pudo identificar la existencia de factores clave que benefician al proyecto en cuanto a la producción, exportación y comercialización del producto.

La ejecución del análisis del cliente, mediante el método cualitativo y cuantitativo, demuestra que el consumidor alemán está altamente interesado en mantener una alimentación saludable basada en productos orgánicos, nutritivos y de origen vegetal que se ajusten a su estilo de vida acelerado. Además, al contar con la favorable aceptación y disposición de compra por parte del mercado objetivo, se pudo determinar la oportunidad de negocio existente.

El desarrollo del plan de marketing involucra estrategias enfocadas en la satisfacción de necesidades del consumidor, mediante la oferta de un snack saludable elaborado con altos estándares de calidad y responsabilidad social avalados por reconocidas certificaciones. Se crea una propuesta de valor basada en tres conceptos principales: salud, cultura y practicidad.

Finalmente, se recomienda la ejecución del plan de negocios como desenlace de los resultados obtenidos de la evaluación financiera. Mediante proyecciones a cinco años se demuestra la rentabilidad del proyecto con la obtención de una tasa interna de retorno y flujos de caja que crean valor para el inversionista.



## **ABSTRACT**

The current business plan proposes the production of quinoa & moringa chips for been exported to Berlin in Germany. This business idea focuses on promoting the strengthening the Ecuadorian agroindustry, by offering a snack that combines two raw materials from ancestral food practices.

Through the external environment analysis and the industry strengths, it was possible to determine that the opportunities offset the possible threats, thus in general, there is a convenient position for both, Ecuador and Germany. It was also possible to identify the existence of key factors that benefit the project in terms of production, export and commercialization of the product.

The execution of the client analysis, by qualitative and quantitative method, shows that the German costumer is highly interested in maintaining a healthy diet based on organic, nutritious and vegan products that adjust to their accelerated lifestyle. In addition, by having the favorable acceptance and willingness to purchase by the target market, the existing business opportunity could be determined.

The development of the marketing plan involves strategies focused on satisfying the needs of the German costumer. Through the offer of a healthy snack prepared with high quality standards and social responsibility guaranteed by recognized certifications, a worth proposal is created based on three main concepts: health, culture and practicality.

Finally, the business plan execution is recommended as the outcome results obtained from the financial evaluation. Through the use of projections to five years, the project profitability is demonstrated by obtaining an internal rate of return and cash flows that generate value for the investor.

## INDICE

<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación .....	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
<b>CAPITULOII: ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (PEST).....	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	8
2.2.3 Matriz de evaluación de factores externos.....	11
2.2 Conclusiones del análisis externo.....	11
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	13
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	13
3.1.1 Investigación Cualitativa .....	14
3.1.2 Investigación Cuantitativa .....	18
3.1.3 Conclusiones de la investigación cualitativa.....	20
3.1.4 Conclusiones de la investigación cuantitativa.....	21
<b>CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio, sustentada por el análisis externo y del cliente .....	22
<b>CAPITULO V: PLAN DE MARKETING</b> .....	25
5.1 Estrategia general de marketing .....	25
5.1.1 Estrategia de diferenciación.....	25
5.1.2 Estrategia de internacionalización .....	26
5.1.3 Mercado Objetivo.....	26
5.1.4 Estrategia general de posicionamiento.....	28
5.1.5 Propuesta de valor.....	28
5.2 Mezcla de marketing.....	30
5.2.1 Producto .....	30
5.2.2 Precio.....	34
5.2.3 Plaza.....	35
5.2.4 Promoción.....	37

<b>CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>40</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	40
6.1.1 Misión .....	40
6.1.2 Visión .....	40
6.1.3 Objetivos de la organización .....	40
6.2 Plan de Operaciones .....	41
6.2.1 Cadena de valor.....	41
6.2.2 Mapa de procesos .....	43
6.2.3 Flujograma del proceso de producción .....	44
6.2.4 Flujograma del proceso de exportación .....	44
6.3 Estructura Organizacional.....	45
6.3.1 Descripción de las funciones de cada departamento.....	46
6.3.2 Estructura legal de la empresa .....	47
<b>CAPITULO VII: Evaluación Financiera .....</b>	<b>49</b>
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos .....	49
7.1.1. Proyección de ingresos.....	49
7.1.2. Proyección de costos y gastos .....	49
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50
7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo .....	50
7.2.2. Estructura de capital .....	50
7.3. Proyección de estado de resultado, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.3.2. Estado de Situación financiera .....	51
7.3.3. Estado de flujo de efectivo.....	52
7.3.4. Flujo de Caja del proyecto .....	52
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	52
7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista .....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.4.3 Criterios de valoración .....	53
7.5 Índices financiero.....	53

CAPÍTULO VIII: Conclusiones Generales.....	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS .....	65

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación**

La Organización Mundial de la Salud (2015) incentiva el consumo de productos nutritivos que aporten beneficios al organismo, marcando una tendencia mundial hacia una alimentación saludable. En Alemania el 75% de consumidores mantienen una estrecha relación entre nutrición y salud. La demanda de alimentos funcionales, saludables y nutritivos ha incrementado notablemente; además, Alemania es el principal mercado orgánico de Europa. (Germany Trade & Invest, 2017)

En la actualidad, el consumo de alimentos de origen natural y vegetal en Alemania, más allá del veganismo y vegetarianismo, se ha vuelto un tema de conciencia e interés para los consumidores en general (ProChile, 2016). Entre este tipo de alimentos está la “Quinoa”, un cereal reconocido a nivel mundial como un alimento de alto valor nutricional originario de los Andes Sudamericanos y una buena alternativa libre de gluten que ha tenido una importante aceptación y demanda en el mercado estadounidense y europeo (FAO, 2013). Ecuador es uno de los principales productores de este cereal, con el cultivo de aproximadamente 2 mil hectáreas al año que representan una producción de 1.400 toneladas métricas en las provincias de Carchi, Chimborazo Pichincha e Imbabura. (MAGAP, 2017) De igual forma, la “Moringa” es una planta que se destaca por su potencial nutricional proveniente de su alto contenido de compuestos bioactivos y propiedades antioxidantes, anticancerígenas, hipotensoras y antiinflamatorias (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México, 2016). Esta planta originaria de la India fue introducida en Ecuador en el año 2010 con resultados favorables en su producción. En la actualidad existen aproximadamente 400 hectáreas de cultivo en varios sectores de la costa ecuatoriana. (El Productor, 2017)

Por otra parte, los actuales ritmos de vida moderna caracterizados por ser agitados y estresantes impulsan a los consumidores a priorizar su cuidado personal mediante dietas flexibles y equilibradas (Mintel International, 2018). Alemania al ser una sociedad cada día más acelerada presenta una alta

demanda de productos listos para el consumo (Germany Trade & Invest, 2017). Los snacks son prácticos y se catalogan como una golosina que genera satisfacción y placer, por lo que son una buena opción para muchos consumidores. Las ventas mundiales de snacks han reflejado un crecimiento del 2% anual desde el 2011 al 2015, siendo Europa y Norteamérica los países con mayor volumen de ventas. (ProEcuador, 2015)

Considerando las actuales tendencias de consumo, el presente proyecto analiza la posibilidad de exportar al mercado alemán un snack elaborado a base de quinua con moringa, insumos de origen vegetal con alto valor nutricional.

### **1.1.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad en cuanto a rentabilidad, viabilidad y aceptación del mercado frente al plan de negocios para la producción y exportación de chips de quinua con moringa hacia la ciudad de Berlín en Alemania.

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

- Realizar un estudio del entorno externo y las fuerzas de la industria mediante el análisis PEST y PORTER respectivamente, para determinar factores que inciden en el desarrollo del negocio.
- Analizar las características propias de los clientes potenciales del mercado meta realizando una investigación de mercado que involucre métodos cualitativos y cuantitativos.
- Diagnosticar la oportunidad de negocio en función del análisis externo y del cliente.
- Determinar la estrategia general y los componentes de la mezcla de marketing apropiados para el giro de negocio.
- Establecer un plan de operaciones basado en la filosofía y la estructura organizacional de la empresa.
- Desarrollar la evaluación financiera del proyecto, mediante la proyección de ingresos, costos, gastos y la inversión inicial requerida, con el fin de identificar la rentabilidad del proyecto.

## CAPITULOII: ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis del entorno externo

El análisis externo permite a las empresas determinar las oportunidades que podrían beneficiar al negocio, al igual que las amenazas que deberían ser evitadas. (David, 2013, p. 62)

#### 2.1.1 Entorno externo (PEST)

El análisis PEST es una importante herramienta que permite conocer la situación del mercado en el que se desempeñará el negocio, mediante un estudio de factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos (David, 2013, p. 62). En la Tabla No 1 y la Tabla No 2 se detallan las principales oportunidades y amenazas encontradas a través del análisis PEST de Ecuador y Alemania respectivamente.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo

#### 2.1.1.1 PEST-ECUADOR

Tabla No 1: Análisis del entorno externo de Ecuador

ANÁLISIS POLÍTICO - LEGAL	Impacto		
<b><u>Riesgo político:</u></b> The Freedom House Index (2017) posicionó a Ecuador como un país parcialmente libre con una puntuación de 57/100 (100=Most Free, 0=Least Free), debido al alto riesgo político a causa de la corrupción, un entorno empresarial restrictivo y una posición negativa ante la libertad de expresión. Esto implica un clima de inversión incierto y promueve la desconfianza de mercados extranjeros.			
<b><u>Acuerdos comerciales:</u></b> El acuerdo comercial suscrito entre Ecuador y la Unión Europea brinda a los exportadores ecuatorianos la liberalización del 100% en el pago de tributos para productos manufacturados. El arancel de 0% permite ofrecer precios competitivos en el mercado alemán. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)			
<b><u>Entidades gubernamentales promotoras del comercio exterior:</u></b> El Ministerios de Comercio Exterior y PROECUADOR, son entidades públicas que promueven el comercio exterior e inversiones mediante la			

<p>fijación de normas de promoción y protección de exportadores, quienes tienen la oportunidad de recibir asesoría durante el proceso de exportación. (Ministerio de Comercio Exterior, s.f.)</p>				
<p><b><u>Normativa para alimentos procesados:</u></b> Mediante resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2015) exige el cumplimiento de la normativa técnica sanitaria que garantiza la salubridad e inocuidad de los alimentos procesados de fabricación nacional. Esta genera un impacto positivo al promover y exigir la calidad de productos alimenticios procesados.</p>				
<p><b>ANÁLISIS ECONÓMICO</b></p>	<b>Impacto</b>			
<p><b><u>PIB sectorial:</u></b> Con una participación del 38% el sector de alimentos y bebidas es uno de los más importantes en la industria manufacturera. La participación del sector en el PIB pasó de 4.7% en el 2008 a 6.1% en el 2016 y se estima que será de 6.7% para el 2018. Además, a pesar de que su crecimiento presenta bajas variaciones en los últimos años (0.2% en el 2016), ha sido positivo a lo largo del tiempo. (EKOS, 2018). Como se observa en el Anexo 1, el sector de alimentos y bebidas es estable.</p>				
<p><b><u>Exportaciones de la industria:</u></b> Las exportaciones bajo la subpartida arancelaria 1904.10.00, correspondiente a “Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado”, representan un monto de 214.000 USD; sin embargo, no se registran exportaciones con destino a Alemania, lo que implica que no existe competencia local (Ver anexo 2). (Trade Map, 2017)</p>				
<p><b><u>Fuentes de financiamiento:</u></b> Ecuador cuenta con entidades financieras públicas que brindan financiamiento a bajas tasas de interés. La tasa efectiva referencial para pymes establecida por el Banco Central del Ecuador (2018) es 10.19%. La tasa propuesta por la entidad estatal BanEcuador (2018) es de 10.21%, menor a la tasa de 11.23%, propuesta por la entidad privada Banco Pichincha (2018) (Ver anexo 5).</p>				
<p><b><u>Costos de apertura de un nuevo negocio:</u></b> Ecuador, en el puesto 118 de 190 países, se encuentra por debajo del promedio regional según el reporte Doing Business (Banco Mundial, 2017). Se requiere 48 días y el 21% del ingreso per cápita para la constitución de un negocio, lo que implica más gastos y tiempo frente a otros países.</p>				



ANÁLISIS SOCIAL-CULTURAL-ECOLÓGICO	Impacto		
<p><b><u>Población económicamente activa y desempleo:</u></b> Según datos del INEC (2016) las personas en edad de trabajar representan el 70% de la población, de los cuales el 67,3% representan a la población económicamente activa. En cuanto al desempleo, incrementó de 5.6% a 6.5%. Las cifras demuestran la oportunidad de contratar personal de forma inmediata y a un menor costo.</p>			
<p><b><u>Aporte a la comunidad:</u></b> La agricultura es una de las actividades principales para el desarrollo económico del país y para la seguridad alimentaria. Específicamente el cultivo de quinua es un pilar fundamental en la agricultura andina e impulsa el desarrollo para productores y sus familias (UNESCO, 2017). Los productos que benefician a la comunidad son atractivos y muy valorados en mercados extranjeros.</p>			
<p><b><u>Identidad cultural:</u></b> El 2013 fue declarado por la ONU como el “Año Internacional de la Quinua” en honor a las prácticas ancestrales de los pueblos andinos (FAO, 2013). La elaboración de productos a base de cereales andinos es una forma de dar a conocer al mundo la cultura y tradiciones del Ecuador, además, es un concepto atractivo para mercados extranjeros.</p>			
ANÁLISIS TECNOLÓGICO	Impacto		
<p><b><u>Logística de transporte trasfronterizo:</u></b> Según The Logistics Performance Index (2017) Ecuador tiene una calificación de 2.78/5 que sobrepasa la media. La Agenda de Transformación Productiva del Ecuador con el fin de dinamizar el sector productivo ha hecho énfasis en la logística internacional. El país cuenta con dos aeropuertos y tres puertos principales de transporte internacional. Además, con la implementación del sistema “ECUAPASS” se optimiza el tiempo para llevar a cabo las operaciones de exportación. (ProEcuador, 2015).</p>			
<p><b><u>Inversión de empresas de la industria en TICS:</u></b> En Ecuador el 49% de empresas del sector manufacturero realizan inversión en TICS , siendo el sector con mayor inversión en software y aplicaciones informáticas (INEC, 2015). Esto refleja la accesibilidad a la tecnología necesaria para las operaciones en la industria.</p>			

<p><b><u>Maquinaria para el agro y la agroindustria:</u></b> El gobierno provee maquinaria e insumos tecnológicos que se adaptan al agro ecuatoriano, con la finalidad de promover la agricultura eficiente y sustentable. (MIPRO, 2017). Esto beneficia también a empresas del sector manufacturero que utilizan materia prima agrícola. Además, en el país están constituidas varias empresas de maquinaria para la producción industrial de alimentos y bebidas. (Superintendencia de Compañías, s.f.)</p>				
<p><b><u>Investigación y desarrollo:</u></b> El Ecuador cuenta con el INIAP - Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria que se encarga de promover la investigación de técnicas agrícolas de calidad del grano de quinua, favoreciendo al sector agrícola y a la agroindustria (INIAP, 2016).</p>				

### 2.1.1.2 PEST - ALEMANIA

Tabla No 2: Análisis del entorno externo de Alemania

ANÁLISIS POLÍTICO - LEGAL	Impacto			
<p><b><u>Riesgo Político:</u></b> Según los datos de la unidad de inteligencia The Economist (Heritage Foundation, 2017) la inestabilidad política en Alemania es de 1/5 (1 muy bajo y 5 muy alto), suficientemente estables como para soportar las necesidades de sus ciudadanos, las empresas y los inversionistas extranjeros.</p>				
<p><b><u>Barreras arancelarias:</u></b> Los productos importados bajo la subpartida arancelaria 1904.10.90 pagan un arancel advalorem de 5.10% y un arancel fijo de 33.60 EUR /100 kg. Sin Embargo, los productos originarios de Ecuador pagan un arancel del 0%, debido al Acuerdo Multipartes, considerando únicamente el IVA del 7% (Trade Helpdesk, s.f.). La eliminación de barreras arancelarias facilita la comercialización en el país de destino.</p>				
<p><b><u>Barreras no arancelarias:</u></b> Los requisitos obligatorios para productos de consumo humano de la subpartida 1904.10.90, propuestos por la Legislación de la Unión Europea son: el control de contaminantes, control sanitario, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y normas de etiquetado. Los requisitos voluntarios son: certificados de producción ecológica y la certificación orgánica europea - EC-BIO-141 (Trade</p>				

Helpdesk, 2017). La obtención de certificaciones encarece notablemente el producto.				
<b>ANÁLISIS ECONÓMICO</b>	<b>Impacto</b>			
<b><u>Crecimiento y estabilidad económica:</u></b> Alemania es la economía más grande y sólida de Europa. En el 2016, presentó un crecimiento económico de 1,7% del PIB sustentado por el consumo de los hogares y el comercio. El país tiene un enfoque aperturista que promueve el intercambio comercial con empresas extranjeras (Santander Trade, 2017). La situación del país genera confianza a empresas exportadoras.				
<b><u>Importaciones de la industria:</u></b> Alemania ocupa el puesto número siete del listado de principales países importadores de productos pertenecientes a la subpartida 1904.10.90 (Ver Anexo 3). Para el 2017 Alemania importó 74.638 dólares, siendo Bélgica, Reino Unido, Polonia, Francia, y Suiza sus principales proveedores (Trade Map, 2017). Estos países tienen ventaja al encontrarse cerca geográficamente.				
<b><u>PIB per cápita – Consumo de alimentos:</u></b> El gasto de los hogares destinado al consumo de Alimentos y bebidas no alcohólicas corresponde al 11.2%. del PIB per cápita que es de 47.821 dólares (Santander Trade, 2016), lo que demuestra que los habitantes tienen los ingresos suficientes para destinarlos al consumo de alimentos procesados.				
<b>ANÁLISIS SOCIAL-CULTURAL-ECOLÓGICO</b>	<b>Impacto</b>			
<b><u>Tendencias de consumo saludable:</u></b> El mercado alemán presenta una tendencia de alimentación enfocada en los conceptos “vida sana” y “alimentación sana”, lo cual promueve su disposición a pagar precios más altos por productos saludables y orgánicos. (ProChile, 2016)				
<b><u>Veganismo y vegetarianismo:</u></b> Aproximadamente, 7.8 millones de alemanes son vegetarianos y 900.000 son veganos. Berlín, la ciudad más poblada de Alemania, es considerada la capital vegana y vegetariana de Europa. (CNN, 2015). El consumidor alemán al enfocarse en la protección animal y medioambiental demanda productos alimenticios de origen vegetal.				
<b><u>Estilo de vida:</u></b> El consumidor alemán se caracteriza por mantener estilos de vida acelerados, por lo que los productos “To Go” se encuentran en auge en este mercado. Los snacks se encuentran dentro de esta categoría				

ya que pueden ser consumidos en cualquier lugar y en cualquier momento de forma fácil, satisfaciendo la necesidad de alimentarse. (Germany Trade & Invest, 2017)			
<b><u>Demografía:</u></b> La población alemana presenta un decrecimiento de la población joven; la edad media de sus habitantes es de 40 años, por lo que el consumidor alemán basa su alimentación en productos saludables, funcionales y que generen bienestar. (Germany Trade & Invest, 2017)			
<b><u>Conciencia de consumo:</u></b> El consumidor alemán se encuentra altamente preocupado por la protección medioambiental, por ende, los productos más demandados son aquellos que cuentan con certificados que garanticen el comercio justo y un bajo impacto en su producción (Ministerio de Comercio Exterior de Perú, 2017). La obtención de certificados a pesar de representar costos más elevados asegura la acogida de los productos en el extranjero a un precio superior.			
<b>ANÁLISIS TECNOLÓGICO</b>	<b>Impacto</b>		
<b><u>Eficiencia de organismos de control transfronterizos:</u></b> Según The Logistics Performance Index (Banco Mundial, 2016), Alemania está en el puesto número 1 de 150 países, con una calificación de 4,12/5; lo que significa que Alemania cuenta con organismos de control trasfronterizo altamente eficientes que facilitan el ingreso de productos importados.			
<b><u>Logística de transporte transfronterizo:</u></b> Por su ubicación estratégica, Alemania cuenta con una amplia y moderna infraestructura portuaria, con más de 60 puertos y 18 aeropuertos que brindan facilidades logísticas. Además, posee moderna infraestructura para el manejo y almacenamiento de carga (ProColombia, 2016).			

### 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite analizar una industria a través de la identificación y análisis de sus cinco fuerzas. (David, 2013, p. 75) Como se detalla en la Tabla No 3, la producción de chips de quinua con moringa pertenece a la industria manufacturera de elaboración de alimentos, de la cual se analizan los principales factores y su impacto en el negocio mediante la Tabla No 4.

## Clasificación de la Industria

Tabla No 3: Clasificación CIU

<b>C</b>	<b>INDUTRIAS MANUFACTURERAS</b>
<b>C10</b>	Elaboración de productos alimenticios
<b>C106</b>	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
<b>C1061</b>	Elaboración de productos de molinería
<b>C1061.21</b>	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

Tomado de: CIU 4.0 (INEC, 2012)

Tabla No 4: Análisis de las Fuerzas de Porter

<b>Fuerza: Rivalidad entre competidores existentes</b>	<b>Impacto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector industrial de alimentos y bebidas con ingresos de 171.300 millones de euros en el 2016 y un crecimiento del 1.6% frente al 2015, es el cuarto sector más importante en Alemania. (Germany Trade &amp; Invest, 2017)</li> <li>• Aproximadamente el 60% de la demanda de alimentos procesados orgánicos en el mercado alemán es satisfecha por empresas locales. Las principales son: Vegans, Raw Living, Organic Island, Keimling, Nu3, Kulau (ProChile, 2016).</li> <li>• Los principales socios comerciales de Alemania en el abastecimiento de alimentos procesados son Bélgica, Reino Unido, Polonia, Francia, y Suiza (Trade Map, 2017); países cercanos geográficamente.</li> <li>• Alemania es sede de varias marcas nacionales e internacionales que compiten en la industria, por lo que las empresas están obligadas a innovar. Cabe recalcar que en Alemania no se comercializan snacks elaborados a base de quinua con moringa.</li> </ul>	Media
<b>Fuerza: Amenaza de productos sustitutos</b>	<b>Impacto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los snacks orgánicos más ofertados en el mercado alemán son: frutas deshidratadas, barras de quinua, chía y cacao, chifles, chips de yuca, chips de remolacha, entre otros vegetales. (ProChile, 2016)</li> </ul>	Alta

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perú y Bolivia, también productores de Quinoa, comercializan en el mercado alemán una variedad de productos alimenticios elaborados a base de este cereal. Empresarios bolivianos bajo la marca “Royal Quinoa” y Perú con la marca “Superfoods Perú”, ofertan productos como brownies, hamburguesas, arroz, pasta entre otros productos de consumo alimenticio. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2017)</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Fuerza: Poder de negociación de los proveedores</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Impacto</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el año 2016 existen 6.000 proveedores de Quinoa a nivel nacional. Sin embargo, los productores de la Asociación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo, afirman que la Quinoa es muy apetecida en el extranjero y el pago es mejor que el de empresas locales, por lo que el 75% de la producción sale del país y el 25% restante se comercializa en el mercado local a un precio de USD 160 el quintal. (El Comercio, 2016)</li> <li>• Según representantes de la FAO en Ecuador, no existen proyectos con Moringa actualmente. Sin embargo, se estima que en el país existen alrededor de 400 hectáreas de cultivo de moringa en la costa ecuatoriana provenientes de iniciativas privadas, como la empresa Ecuamoringa, pionera y la única dedicada a la investigación, desarrollo, y promoción de cultivo sustentable. (El Universo, 2015). Ecuamoringa (s.f.) con la producción de 50.000 plantas semanales, es proveedora de materia prima orgánica seleccionada.</li> <li>• Considerando la situación actual en la producción de Quinoa y Moringa, los proveedores tienen un alto poder de negociación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Alta</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fuerza: Poder de negociación de los clientes</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Impacto</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando la amplitud de la industria de alimentos procesados y la existencia de una gran cantidad de productos sustitutos, los clientes tienen la capacidad para optar por los productos que mejor satisfagan sus necesidades y preferencias.</li> <li>• El consumidor alemán es exigente en cuanto a la calidad de los productos y el precio es un factor determinante al momento de su compra; generalmente prefieren comprar en tiendas de descuento y realizan comparaciones de precios para optar siempre por el más atractivo. (Santander Trade, 2016)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Media</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando las tendencias saludables de consumo en el mercado alemán, se estima que los consumidores están dispuestos a pagar un 30% más por productos certificados como orgánicos. (Ministerio de Comercio Exterior de Perú, 2017)</li> </ul>	
<b>Fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>	<b>Impacto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas ya posicionadas se ven beneficiadas por economías de escala, lo que les permite un nivel óptimo de producción a costos bajos. Las nuevas empresas requieren fijar precios competitivos y alcanzar los volúmenes de producción óptimos para satisfacer la demanda del mercado alemán.</li> <li>• Los nuevos competidores se enfrentan a una amplia gama de empresas competidoras y productos sustitutos, por lo que las exigencias de innovación en la creación de productos son altas. (Germany Trade &amp; Invest, 2017)</li> <li>• Alemania a pesar de mantener una estricta normativa para el ingreso de productos de consumo humano, es un país aperturista que se enfoca en atraer empresas extranjeras con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de sus habitantes (ProChile, 2016).</li> <li>• La inversión inicial para proyectos de producción de alimentos procesados para exportación es alta y rodea los 47.000 dólares (Capítulo 7-Evaluación Financiera), destinados a la adquisición de maquinaria y al abastecimiento de materia prima que permita cubrir los altos volúmenes demandados por el mercado de destino.</li> </ul>	Media

### 2.2.3 Matriz de evaluación de factores externos

La Matriz de Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, ambiental, política, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013, p. 80-81) La matriz EFE del proyecto (Ver Anexo 4) arroja un resultado de 2,87 mayor que la media de 2,5, lo que indica que la empresa está aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas existentes.

## 2.2 Conclusiones del análisis externo

- Ecuador a pesar de ser un país con una alta inestabilidad política logró la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, lo que permite que los alimentos procesados ingresen a mercados europeos con un arancel del 0%, además

de verse favorecidos por la apertura del gobierno alemán ante el comercio exterior.

- Alemania es un país económicamente sólido capaz de solventar el consumo de sus habitantes. Las exportaciones de alimentos elaborados a base de cereales han incrementado en 6% a causa de la apertura comercial del país, lo que atrae a un sin número de empresas competidoras alrededor del mundo. Además, presenta procesos de control transfronterizo eficiente que facilitan la entrada de productos extranjeros.
- El consumidor alemán tiene un estilo de vida acelerado por lo que se inclina hacia alimentos de fácil consumo, sin dejar de preocuparse primordialmente por una dieta saludable basada en alimentos orgánicos de origen vegetal abalados por certificaciones. Ecuador es un país que basa el desarrollo de sus comunidades en la agricultura; además, es reconocido por su alto potencial en el cultivo de quinua, lo que permite a muchos exportadores satisfacer de forma rentable las actuales tendencias de consumo a través de productos elaborados a base de insumos naturales.
- Los avances tecnológicos en el Ecuador han permitido la automatización de procesos de exportación y el acceso a TIC's de varias empresas manufactureros. Además, el país presenta mejoras en la investigación y desarrollo de procesos agrícolas promoviendo una mejor calidad en la agricultura y a la agroindustria.
- En Alemania existe una fuerte rivalidad entre empresas locales y extranjeras que compiten en el sector de alimentos procesados; sin embargo, la demanda de este tipo de productos es alta con una apertura a nuevas opciones saludables e innovadoras.
- Los productos sustitutos de la industria son diversos y ofertan una amplia variedad de características, ingredientes y cualidades que satisfacen la misma necesidad. Por este motivo la diferenciación y el valor agregado del producto son factores indispensables.
- A pesar de que Ecuador cuenta con varios productores de quinua, su comercialización es más rentable en mercados extranjeros, dando lugar a un alto poder de negociación de proveedores. Así mismo, la moringa al contar



únicamente con un proveedor que basa su cultivo en la investigación y desarrollo.

- A pesar de que el consumidor alemán tiene a su disposición una amplia variedad de productos, su poder de negociación es medio, ya que sus tendencias de consumo le impulsan a pagar un precio superior por productos orgánicos
- La amenaza de nuevos competidores en la industria es media, ya que, a pesar de verse favorecidos por la apertura del mercado alemán, las economías de escala, la alta inversión requerida, la amplia variedad de productos existentes y la estricta normativa representan fuertes barreras de entrada.

### **CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE**

La investigación de mercado es el método aplicado para la búsqueda y recopilación de información, cuyo análisis permite la toma de decisiones gerenciales acertadas en cuanto a la mezcla de marketing de la empresa (Zikmund y Babin, 2009, p. 5)

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **Problema de investigación:**

¿Está el consumidor alemán dispuesto a consumir un snack elaborado a base de quinua con moringa?

##### **Hipótesis:**

Ho: El 75% de los consumidores están dispuestos a comprar un snack elaborado a base de quinua con moringa.

##### **Objetivo:**

Analizar el perfil del consumidor alemán frente a las tendencias de nutrición saludable y el consumo de snacks saludable.

##### **Objetivos específicos:**

- Conocer cuáles son los gustos y preferencias del consumidor alemán en cuanto a las características de un snack saludable.
- Definir cuál es el precio que el consumidor alemán está dispuesto a pagar por un snack elaborado a base de quinua con moringa.

- Determinar cuáles son los medios de comunicación más utilizados por el consumidor alemán para conocer snacks saludables.
- Establecer los lugares de preferencia del consumidor alemán para comprar un snack elaborado a base de quinua con moringa.

### **Metodología:**

Para la obtención de datos cualitativos se realizó un estudio exploratorio mediante entrevistas a expertos y clientes; mientras que para la obtención de datos cuantitativos se realizó un estudio concluyente mediante encuestas.

### **3.1.1 Investigación Cualitativa**

Para la investigación cualitativa se realizaron dos entrevistas a expertos que se dedican a la exportación de snacks y a dos posibles clientes potenciales del país de destino, Alemania.

#### **3.1.1.1 Entrevistas a expertos**

Tabla No 5: Ficha Técnica - Entrevistado N°1

<b>Entrevista N°1</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Adrián Holguín
<b>Cargo:</b>	Gerente y propietario de la empresa TUTOSNACK S.A.
<b>Experiencia:</b>	La empresa TUTOSNACK S.A. se dedica a la producción de snacks para su comercialización a nivel nacional e internacional. Se encuentra en funcionamiento desde inicios del año 2011.
<b>Fecha y duración de la entrevista:</b>	02 de enero de 2018 / 50 min

- Según el Ing. Holguín, experto en producción y exportación de alimentos procesados como se muestra en la Tabla No 5, la industria es muy amplia y brinda un sin número de oportunidades a nuevos proyectos de emprendimiento. Existe un alto número de competidores con marcas ya posicionadas, sin embargo, los productos innovadores con mayores beneficios tienen gran acogida y de eso depende la rentabilidad del negocio. La empresa inició exportando 8 contenedores al año (aproximadamente

6.000 unidades mensuales) y en la actualidad exporta alrededor de 14 contenedores.

- Uno de los mayores obstáculos para las empresas que operan en la industria son los procesos ineficientes para la obtención de permisos y certificaciones en Ecuador.
- Los productos con mayor acogida en mercados extranjeros son aquellos que están elaborados a base de materias primas autóctonas del país de origen.
- El segmento potencial para este tipo de productos son personas de la clase media y alta, considerando que son personas dispuestas a pagar un precio superior. Los mercados extranjeros representan amplias oportunidades debido a la estabilidad económica de sus habitantes.
- Las certificaciones son indispensables para el ingreso a mercados europeos y brindan confianza al consumidor. Las certificaciones BPM, HACCP, la Certificación Orgánica y Kosher le han permitido a TUTOSNACK tener buena acogida.

Tabla No 6: Ficha Técnica - Entrevistado N°2

<b>Entrevista N°2</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Estefanía Morales
<b>Cargo:</b>	Gerente y propietaria de la empresa MIKHUNA TRADE S.A
<b>Experiencia:</b>	MIKHUNA TRADE S.A. es una empresa productora de alimentos procesados, elaborados a base de quinua para su exportación con la marca QUNTU, desde el año 2016.
<b>Fecha y duración de la entrevista:</b>	18 de abril de 2018 / 40 min

- Como se detalla en la Tabla No 6, MIKHUNA TRADE S.A, exporta “snacks saludables” debido a la experiencia que tuvo su propietaria al vivir en Europa años atrás. Durante este tiempo pudo evidenciar que los productos elaborados a base de quinua y demás “súper alimentos” son muy demandados y altamente valorados. Otra razón que impulsó la creación del negocio es la facilidad de acceso a la materia prima a nivel nacional y el deseo de apoyar al agricultor ecuatoriano.

- Desde el 2013 la quinua ha mantenido un fuerte impacto en mercados internacionales debido a las tendencias de consumo alimenticio a nivel mundial. En la actualidad, las personas están realmente preocupadas por su salud, por lo que el consumo de productos nutritivos se ha vuelto un tema de conciencia. Los productos veganos, libres de gluten, bajos en calorías, sin aditivos y con bajos niveles de sal y azúcar son los más demandados en el extranjero.
- El reto más importante para el ingreso de productos alimenticios a mercados europeos es la obtención de la certificación orgánica de la UE, la cual es muy costosa. Sin embargo, los consumidores de dicho mercado valoran mucho los alimentos orgánicos y por su estabilidad económica e ingresos altos, están dispuestos a pagar un precio más elevado.
- Otro de los retos de la industria es la competencia, ya que Perú y Bolivia también son importantes productores de quinua. A nivel internacional se encuentra una amplia gama de productos a precios muy competitivos.
- La innovación es un factor importante en el sector, ya que los productos con sabores exóticos son muy apreciados por mercados extranjeros. En Europa los alimentos combinados con vegetales y especias son los más demandados. Para el consumidor europeo también es importante el aporte del producto al desarrollo de los agricultores, por lo que las certificaciones de Comercio Justo (Fair Trade) representan un valor agregado.
- El empaque del producto es también un factor determinante para la venta del producto. El tema de reciclaje aún no presenta fuertes exigencias; sin embargo, el consumidor europeo prefiere empaques sencillos y menos procesados.
- Al igual que el Ing. Holguín, Estefanía considera que, por su cobertura y facilidad de uso, las redes sociales son el mejor medio para llegar al consumidor extranjero. De igual forma, ProEcuador es un importante aliado para la participación en ferias internacionales que facilitan el contacto con clientes en el exterior.

### 3.1.1.2 Entrevistas a clientes

Tabla No 7: Ficha Técnica - Potenciales Clientes

	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2
<b>Nombre:</b>	Josefine Stein Rollman	Denise Röger
<b>Nacionalidad:</b>	Alemana	Alemana
<b>Edad:</b>	56 año	22 años
<b>Ocupación:</b>	Médico	Estudiante
<b>Fecha y duración de la entrevista:</b>	20 de abril de 2018 30 min	18 de abril de 2018 35 min

- Las entrevistadas, cuya información general se indica en la Tabla No 7, consideran importante incluir en su alimentación productos saludables, orgánicos y nutritivos. Josefine mantiene una alimentación saludable porque es una forma de sentirse bien. Para Denise es indispensable una alimentación saludable, ya que, al practicar deporte a diario, los alimentos que consume son como “la gasolina para un vehículo”, es decir son la base de su desempeño.
- Las dos personas incluyen generalmente entre comidas snacks nutritivos porque consideran que son un alimento que satisface sus ganas de comer algo delicioso, pero sobre todo, brinda a su cuerpo la energía necesaria para continuar su día.
- Para Josefine es muy importante que los snacks que consume estén elaborados con insumos naturales y de origen vegetal, además se ve motivada por productos que entregan información sobre las prácticas y zonas de cultivo, principalmente cuando se trata de productos extranjeros. Para Denise, lo más importante es el contenido nutricional; tanto para ella como para sus amigos deportistas es muy importante que los alimentos que consumen aporten beneficios a su cuerpo y a su desempeño en el deporte.
- Para Josefine la protección ambiental es algo muy importante, por lo que prefiere consumir alimentos empaquetados en pequeñas presentaciones ya que contienen menos plástico. Denise no se preocupa mucho por el

empaque; sin embargo, todo lo que tenga que ver con la protección del ambiente es un aspecto que motiva su compra.

- Las entrevistadas mencionan que últimamente la Quinoa, Chía, Amaranto y algunas nueces exóticas han ganado popularidad en los supermercados de Alemania bajo el concepto de “superfoods”. Mencionaron que generalmente se informan sobre estos productos a través de revistas de salud, pero sobre todo mediante internet. Además, Denise menciona que al estar muy de moda, todos hablan de estos productos.
- Pese a que generalmente compran sus alimentos en supermercados y farmacias, consideran que el mejor lugar para adquirir productos saludables y orgánicos son tiendas “Bío” y supermercados orgánicos, ya que son lugares que generan mayor confianza en cuanto a calidad.
- Los snacks saludables que compran las entrevistadas tienen un precio entre 1 a 3 euros. Sin embargo, pagan un poco más cuando se trata de snacks con mayores beneficios para su organismo.
- Finalmente, las entrevistadas afirman estar interesadas en consumir un producto de Quinoa con Moringa, ya que además de estar conscientes que son insumos saludables, les gusta el sabor de la Quinoa y les interesaría combinarlo con otro sabor diferente y exótico como el de la Moringa.

### **3.1.2 Investigación Cuantitativa**

Para llevar a cabo la investigación cuantitativa se utilizó el método de muestreo no probabilístico con la técnica de bola de nieve mediante 20 encuestas (n=20) vía online a potenciales consumidores, considerando como población objetivo a jóvenes y adultos de 20 años en adelante, residentes de la ciudad de Berlín en Alemania. El modelo de la encuesta realizada se encuentra en el Anexo 6 y los resultados obtenidos de las mismas se presentan en la Figura No 1.

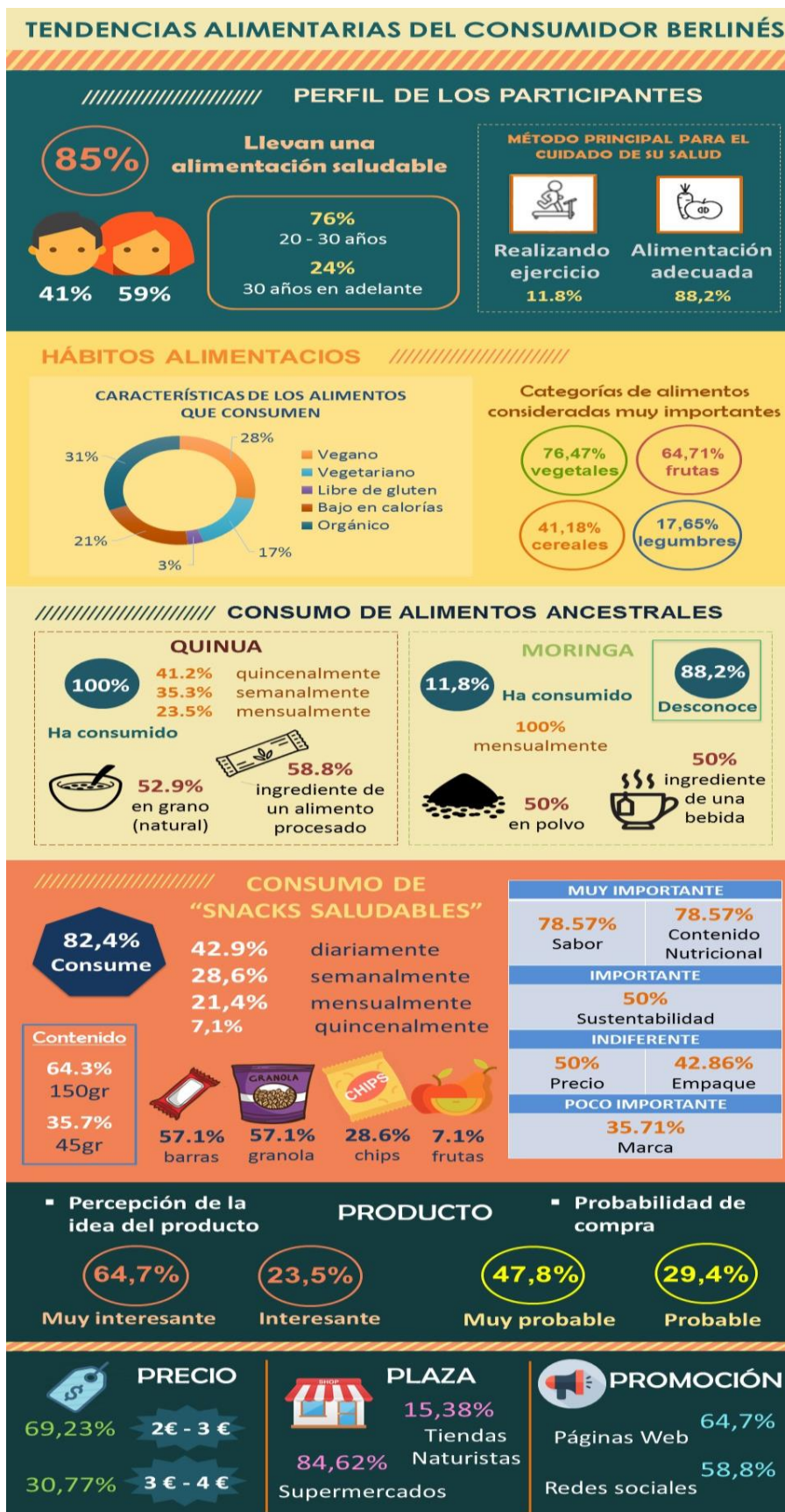


Figura No 1: Resultados de la investigación cuantitativa

### **3.1.2.1 Correlación entre variables y tablas de contingencia**

#### **Preferencias del consumidor (Anexo 7):**

- Las características más importantes de los snacks saludables para los encuestados que consumen este tipo de alimentos son: "Vegano" (35,71%), seguido de "Orgánico" y "Bajo en calorías" (21,43% en los dos casos).
- El 71,43% de personas que consumen snacks saludables consideran muy importante incluir vegetales (Moringa) en su alimentación y el 57,14% consideran importante incluir cereales (Quinoa).

#### **Intención de compra (Anexo 8):**

- El 92,86% de personas que consumen snacks afirmaron que es muy probable o de alguna forma probable que compren el producto.

#### **Frecuencia y cantidad de consumo (Anexo 9):**

- El 66,68% de personas que consumen Chips como snack saludable, compran este tipo de producto en cantidades de 45gr.
- El 66,68% de personas que prefieren Chips como snack saludable, los consumen semanalmente.

#### **Segmentación demográfica (Anexo 10):**

- El 100% de personas que indicaron que es muy probable que compren el producto se encuentran en el rango de edad de 20 a 30 años.
- El 100% de personas que indicaron que es poco probable que compren el producto se encuentran en un rango de edad de 41 a 50 años.

### **3.1.3 Conclusiones de la investigación cualitativa**

- La industria de alimentos procesados es muy atractiva, ya que a pesar de presentar como reto principal la fuerte competencia, existen valiosas oportunidades para emprendimientos que ofertan productos innovadores, con sabores exóticos, presentaciones llamativas y que se ajusten a las exigencias del mercado alemán.
- Las actuales tendencias de consumo apuntan a una alimentación saludable, por lo que existe una alta demanda de snacks que aporten importantes beneficios nutricionales al organismo y que generen bienestar al consumidor.



Los alimentos orgánicos elaborados a base de insumos naturales de origen vegetal son muy atractivos para el consumidor alemán y más aún si son autóctonos del país de origen.

- Considerando las características antes mencionadas, un snack elaborado a base de quinua con moringa es un producto que se ajusta a las actuales tendencias y exigencias del consumidor alemán. A pesar de que la moringa es aún desconocida para la mayoría, es un factor que se ve atenuado con la alta acogida que ha tenido la Quinua en Alemania.

#### **3.1.4 Conclusiones de la investigación cuantitativa**

- Con los resultados de la investigación cuantitativa se acepta la hipótesis nula, ya que el 92.86% de participantes que consumen snacks saludables, confirman tener la intención de comprar los chips elaborado a base de quinua con moringa (57.14% muy probable y 35.71% probable).
- Los denominados “snacks saludables” consumidos por los potenciales clientes alemanes se caracterizan por ser principalmente orgánicos y veganos, mientras que los factores que influyen principalmente en la decisión de compra de productos de este tipo son el sabor y el contenido nutricional.
- El precio que está dispuesto a pagar el consumidor por el snack de quinua con moringa se encuentra dentro de un rango de 2 a 3 euros.
- Los medios de comunicación más utilizados por el consumidor alemán para conocer nuevos productos alimenticios son páginas web y redes sociales.
- El consumidor alemán prefiere comprar “snacks saludables” en supermercados orgánicos y tiendas “Bío” (tiendas naturistas).

## **CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

La industria manufacturera de alimentos procesados es muy atractiva, no únicamente en Ecuador, sino también en mercados extranjeros como Alemania, esto se debe a la amplitud de oportunidades que brinda el sector a nuevos proyectos innovadores que se enfoquen en satisfacer los hábitos de consumo de las personas. Las actuales tendencias alimentarias promovidas por la Organización Mundial de la salud (2015) se basan en el consumo de alimentos saludables; de esta forma el creciente consumo de alimentos con un alto contenido nutricional asegura la demanda de productos con estas características.

Por su ubicación geográfica y clima, Ecuador se ha convertido en un territorio favorable para la agricultura de varias especies vegetales como la Quinoa, un cereal reconocido a nivel mundial como un súper alimento de los andes sudamericanos con alto contenido nutricional; de la misma forma, la Moringa Oleífera que fue introducida en la agricultura ecuatoriana con resultados favorables, posee muchos nutrientes e importantes beneficios medicinales. (FAO, 2013) El país cuenta con 6.000 productores de quinoa que cultivan alrededor de 2 mil hectáreas al año en la región sierra. (MAGAP, 2017) El consumo local de este cereal es bajo a diferencia de mercados extranjeros que tienen una alta demanda y están dispuestos a pagar un precio superior, por lo que se exporta el 75% de la producción. (El Comercio, 2016) Por otra parte, se estima que existen 400 hectáreas de cultivo de Moringa en la costa ecuatoriana. Debido a que la planta no es muy conocida en el país, el mercado internacional es más atractivo para sus productores. (El Productor, 2017)

El país a través del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) impulsa el desarrollo e investigación del sector agrícola, favoreciendo también a la agroindustria. Estas entidades también se han encargado de promover el cultivo eficiente y sustentable del grano de quinoa (INIAP, 2016). Adicionalmente, el país cuenta con la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, encargada

de asegurar la calidad de los productos alimenticios elaborados en el país para su consumo local o internacional.

Alemania es la economía más grande de Europa y un país políticamente estable con un enfoque aperturista al intercambio comercial, por lo que es uno de los importadores más grandes de productos alimenticios de todo el mundo (Santander Trade, 2016). Además, al ser un país económicamente estable permite a sus habitantes mantener un alto poder adquisitivo que facilita la compra de productos importados. Por su ubicación estratégica el país cuenta con una amplia y moderna infraestructura portuaria que permiten el manejo y almacenamiento de carga; también cuenta con organismos de control trasfronterizo altamente eficientes que facilitan el ingreso de mercancías al mercado alemán (ProColombia, 2016).

Por otra parte, Alemania es el segundo mercado a nivel mundial y el país de la Unión Europea con mayor porcentaje de consumo de productos orgánicos, esto se debe principalmente al creciente interés de los alemanes por los conceptos “vida sana” y “alimentación sana” que promueve su disposición a pagar precios más altos por productos que aporten beneficios nutricionales a su organismo (Germany Trade & Invest, 2017). Berlín, la capital de Alemania y la ciudad más poblada del país, es considerada como la principal ciudad vegana y vegetariana de Europa (CNN, 2015). Es también importante mencionar que los habitantes de este país mantienen estilos de vida acelerados, por lo que se evidencia una alta demanda de productos “To Go”, categoría que incluye a los snacks al ser productos que pueden ser consumidos en cualquier momento y lugar. (Germany Trade & Invest, 2017).

La oportunidad de exportar alimentos procesados al mercado alemán se ve reforzada con el apoyo del gobierno ecuatoriano, quien al estar enfocado en fortalecer la matriz productiva del país brinda apoyo a exportadores mediante el Ministerio de Comercio Exterior y ProEcuador, entidades gubernamentales que se encargan de brindar soporte en temas de investigación de mercados, guías logísticas, procesos y requerimientos de exportación. Además, son un aliado clave para los exportadores al momento de participar en Ferias Internacionales.

Adicionalmente, las relaciones comerciales internacionales del Ecuador se vieron recientemente enriquecidas con el Acuerdo Multipartes celebrado con la Unión Europea, hecho que permite a los productos manufacturados de origen ecuatoriano ingresar a mercados de la Unión Europea con un arancel del 0%. (Trade Helpdesk, s.f.). Por otra parte, el gobierno mediante entidades financieras estatales (BanEcuador) pone a disposición de emprendedores instrumentos financieros a cómodas tasas de interés en comparación con entidades financieras privadas.

En base a la experiencia de exportadores se confirma que el sector de alimentos procesados alrededor del mundo, a pesar de ser muy competitivo, es atractivo y rentable para nuevos proyectos que buscan ofertar productos innovadores que se ajusten a los actuales ritmos de vida acelerados y que ofrezcan un concepto de bienestar y salud. Según los expertos los denominados snacks saludables elaborados a base de materias primas autóctonas del país tienen importantes oportunidades en mercados extranjeros, ya que al ajustarse a las actuales tendencias de consumo son muy demandados y valorados por los consumidores. Efectivamente, los clientes potenciales del país de destino mencionaron que incluyen en su alimentación este tipo de snacks de fácil consumo, que aporten nutrientes a su organismo y que tengan un sabor exótico y agradable.

De acuerdo con la investigación cuantitativa, el 85% de participantes mantienen una alimentación saludable, de los cuales el 82.4% incluyen en su dieta snacks saludables y el 88,2% afirmó que el principal método para cuidar su salud se base a una alimentación sana. Además de estos importantes hallazgos se aceptó la hipótesis nula que confirma que el 92.86% de participantes que consumen snacks saludables, tienen la intención de comprar el snack elaborado a base de quinua con moringa (57.14% muy probable y 35.71% probable).

Después del análisis de todos los factores y hallazgos antes mencionados, se puede concluir que la oportunidad de exportar snacks elaborados a base de Quinua con Moringa producidos en Ecuador es favorable y promete réditos positivos, considerando que el mercado alemán está muy abierto a probar nuevos productos.

## CAPITULO V: PLAN DE MARKETING

Sin importar que sea un segmento de mercado de un solo país o global, el plan de marketing comienza con un análisis de situación y culmina con la selección de un modo de introducción y un programa de acción específico para el mercado, con la finalidad de crear valor y establecer fuertes relaciones entre las empresas y sus clientes. (Cateora, Gilly y Graham, 2010, p. 591)

### 5.1 Estrategia general de marketing

Mediante la estrategia general de marketing basada en la diferenciación se busca llegar al mercado objetivo de forma eficaz satisfaciendo los gustos, preferencias y necesidades de los clientes potenciales, con un enfoque en la calidad y el buen sabor del producto.

#### 5.1.1 Estrategia de diferenciación

La estrategia a implementarse es la diferenciación con el objetivo de ofrecer al consumidor rasgos distintivos del producto, de tal forma que estén dispuestos a pagar un precio superior a cambio de obtener un mayor valor. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 245) Para la diferenciación del snack de Quinua con Moringa en la Figura No 2 se proponen tres conceptos principales que el producto busca transmitir al consumidor.



Figura N° 2: Propuesta del producto

Adaptado de: Google imágenes, 2018

- El snack de Quinoa con Moringa se enfoca en complementar la alimentación saludable del consumidor mediante un producto orgánico, libre de gluten y de origen vegetal, elaborado a base de dos insumos naturales con un alto contenido nutricional que incluye proteínas, vitaminas, minerales, fibra y calcio.
- El concepto cultural que ofrece el snack hace referencia a una alimentación ancestral, considerando que la Moringa era utilizada por los pueblos antiguos como una planta curativa y la Quinoa un cereal autóctono de los andes ecuatorianos que era parte de la alimentación de los incas. La combinación de estos dos insumos ofrece un sabor exótico para el paladar del consumidor extranjero.
- La practicidad del producto hace referencia al concepto “To Go” adoptado en la actualidad por el consumidor alemán. El producto ofrece un práctico contenido neto de 45gr de fácil consumo y portabilidad.

### **5.1.2 Estrategia de internacionalización**

La internacionalización es una buena alternativa para muchas empresas que buscan nuevas oportunidades de negocio en mercados extranjeros; es por esto que se pretende ingresar al mercado alemán mediante la exportación directa del producto bajo el régimen aduanero de exportación definitiva, siendo el tratamiento indicado en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones - COPCI, Art. 154, para mercancías que salen de forma definitiva del territorio ecuatoriano para su consumo en el extranjero. (Aduana del Ecuador, 2017)

### **5.1.3 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo que se presenta en la Tabla No 8 es el resultado de la segmentación de mercado realizada con datos resultantes del último censo de Alemania, obtenidos de la Oficina Federal de Estadística de Alemania (DESTATIS, s.f.) y con los resultados alcanzados de la investigación cuantitativa (Capítulo III).

Tabla No 8: Mercado Objetivo

<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>			
	<b>Descripción</b>	<b>Población</b>	<b>%</b>
<b>GEOGRÁFICA</b>	País: Alemania	80.209.997	100%
	Ciudad: Berlín	3.292.365	4,10%
<b>DEMOGRÁFICA</b>	Hombres y mujeres que viven en Berlín	3.292.365	100%
	Hombres y mujeres de 20 a 40 años	992.320	30%
<b>PSICOGRÁFICA</b>	Personas que mantienen un estilo de alimentación saludable	843.472	85%
<b>CONDUCTUAL</b>	Personas que consumen snacks saludables	695.021	82,40%
	Intención de compra	645.396	92,86%
<b>TOTAL-MERCADO OBJETIVO</b>			<b>645.396,00</b>

Adaptado de: DESTATIS, s.f.

El mercado objetivo es 645.396 hombres y mujeres de 20 a 40 años que habitan en la ciudad de Berlín en Alemania, cuyos hábitos alimenticios se basa en una dieta saludable en la cual incluyen el consumo snacks saludables y que tienen la intención de comprar los chips de quinua con moringa.

La mayoría de las personas del mercado objetivo (66.68% de encuestados) consumen snacks tipo chips semanalmente, por lo que se estima una frecuencia de consumo de 4 unidades al mes dando como resultado un volumen de mercado de 2.581.584 unidades. Para el cálculo de la participación de mercado se realizó un Benchmarking con las empresas ANDES KINKUNA S.A. y MIKHUNATRADE CIA.LTDA. las cuales exportan sus productos a mercados europeos y presentan una participación anual de 5.09% y 4.19% respectivamente (Superintendencia de Compañías, s.f.), considerando estos porcentajes se estima para el proyecto una participación anual de 3.00% (0.25% mensual). La cantidad proyectada de ventas que se detalla en la Tabla No 9 se calculó en base a la proyección del crecimiento de la industria a 5 años (Ver anexo 11) y se consideró adicionalmente la cantidad exportada por la empresa TUTOSNACK al inicio de sus actividades (Capítulo III: Investigación cualitativa).

Tabla No 9: Cantidad proyectada de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento de la industria	3,40%	3,10%	2,80%	2,50%	2,95%
Participación de mercado esperada	0,25%	0,27%	0,30%	0,33%	0,37%
Cantidad proyectada de ventas	78.657	87.990	100.623	113.652	130.999

#### 5.1.4 Estrategia general de posicionamiento

La estrategia general de posicionamiento propuesta es de “más por más”, considerando las características de diferenciación del producto. En el mercado de destino no existe un snack salado que combine dos insumos de alto poder nutricional como son la quinua y la moringa; Adicionalmente, el producto además de contar con la Certificación orgánica europea EC-BIO-141, cuenta con la certificación de Comercio Justo que garantiza la responsabilidad social de la empresa con los agricultores de la región.

Los snacks veganos elaborados generalmente a base un solo insumo natural ya sean vegetales o cereales que se comercializan en Alemania, se encuentran en un rango de precios entre 1.50€ a 2.00€. (ALNATURA, s.f.) El snack de quinua con moringa es un producto que entrega al consumidor un concepto ancestral de salud y bienestar, por lo que se establece un precio superior al de la competencia de 3.06€.

#### 5.1.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor hace referencia al posicionamiento de una marca, considerando todos los beneficios que entrega, mismos que le permiten diferenciarse de la competencia (Kotler y Armstrong, 2016). La Tabla No 10 explica la propuesta de valor que propone el presente proyecto mediante el Modelo Cavas.



Tabla No 10: Modelo Canvas

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
*Agricultores de Moringa orgánica *Agricultores de Quinua orgánica *Proveedores de las demás materias primas *Organismo regulador y de control, Arcsa *Entidades promotoras de exportaciones, ProEcuador y MCE *Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA *Operadores logísticos *Distribuidores mayoristas en Alemania	*Recepción y control de calidad de la materia prima *Elaboración del producto bajo adecuados parámetros de calidad *Empaquetado y etiquetado del producto en consideración de las normas técnicas del país de destino *Despacho y envío del producto bajo régimen de exportación definitiva *Negociación de mercancías en términos FOB (libre a bordo)	Chips de Quinua con Moringa es un snack que propone al consumidor tres principales conceptos: salud, cultura y practicidad. En un práctico contenido fácil de llevar y de consumir se encuentran inmersos dos insumos orgánicos, de origen vegetal, libres de gluten y con un alto contenido nutricional provenientes de prácticas ancestrales.	*Página Web donde los clientes pueden encontrar información sobre el producto *Acercamiento a clientes a través de la participación en ferias internacionales. *Servicio postventa para la atención directa de quejas y sugerencias.	Hombres y mujeres de 20 a 40 años, residentes de la ciudad de Berlín en Alemania, que mantienen un estilo de alimentación basado en una dieta saludable y que incluye el consumo de los denominados "snacks saludables".
	<b>RECURSOS CLAVE</b> *Personal: Operarios y administrativos capacitados *Infraestructura: Planta para la producción y oficinas. *Capital: Aporte de socios y apalancamiento *Tecnología: Maquinaria y uso de TICS.		<b>CANALES</b> <b>Canal Indirecto</b> Mayoristas en el país de destino que se encarguen de la distribución del producto en diferentes supermercados y tiendas "Bío" de la ciudad de Berlín.	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b>		
<b>Costos variables</b> *Costo de materia prima *Empaque del producto *Pago de impuestos *Paletizado y embalaje	<b>Costos fijos</b> *Arriendo *Sueldos *Servicios básicos *Publicidad *Pago al Operador Logístico	Producción y comercialización de snacks elaborados a base de Quinua con Moringa en el mercado alemán.		

## 5.2 Mezcla de marketing

### 5.2.1 Producto

Un producto es una cosa ofertada en un mercado para su adquisición o consumo y que puede satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler y Armstrong, 2013, p. 196)

#### 5.2.1.1 Atributos del producto

Se exportará a Berlín un snack de quinua con moringa elaborado en Ecuador. El producto es orgánico, vegano y por su naturaleza libre de gluten, que consiste en chips de sal elaborados a base de dos insumos naturales producidos por agricultores de la costa y sierra ecuatoriana. En la Tabla No 11 se detallan las bondades y características nutricionales de los principales insumos del producto.

Tabla No 11: Propiedades de la Quinua y la Moringa

QUINOA - CHENOPODIUM QUINOA WILLD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los granos de Quinua provenientes de prácticas ancestrales de los pueblos indígenas son una importante alternativa alimenticia debido a su alto valor nutricional que incluye proteínas, aminoácidos esenciales, fibra dietética, minerales, vitaminas y demás compuestos bioactivos que superan a los demás cereales como el arroz, avena, trigo y maíz. Además, es una buena alternativa libre de gluten, adecuando para celíacos (personas que presentan reacción inmunológica frente al gluten).</li> <li>• La quinua a pesar de ser una semilla vegetal es consumida e implementada como un cereal debido a su presentación ligera y fácil de digerir. Además, se destaca por su agradable sabor y textura resultando apropiada para ser ingrediente de varias recetas.</li> </ul>
MORINGA - OLEIFERA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Moringa Oleífera, una de las 13 especies del árbol de Moringa, es la más valiosa y por muchos años ha sido aprovechada por sus propiedades nutritivas y medicinales.</li> <li>• Las hojas de la planta tienen importantes contenidos de proteína, calcio, hierro, fósforo, minerales y vitaminas A, B y C, por lo que en la actualidad es consumida por adultos y niños.</li> <li>• Los productos elaborados a base de moringa ofrecen propiedades antibióticas, antioxidantes, anticancerígenas, hipotensoras, hipoglucemiantes y antiinflamatorias.</li> </ul>

Adaptado de: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

### 5.2.1.2 Branding

#### Logotipo y Slogan

El nombre, señales y diseños que identifican a un producto permiten diferenciarlo de la competencia y desarrollar relaciones entre el cliente y la marca. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 203)



Figura No 3: Logotipo y slogan del producto

A pesar de que en el mercado alemán se aceptan marcas en inglés con imagen internacional, varios estudios han demostrado que hay dificultad en los consumidores para comprender un slogan en inglés. (Santander Trade, 2016). Por este motivo el nombre del producto es “ETHNISCHIPS”, como resultado de la fusión de la palabra en alemán Ethnisch, que significa étnico y la palabra Chips que es un término global que hace referencia a un bocadillo muy delgado y crocante. Se optó por la palabra “Ethnisch” considerando que tanto la Quinua como la Moringa representan un rasgo cultural en la alimentación y la medicina alternativa de los pueblos en la antigüedad. El slogan es la frase en alemán “Ein Rezept der Natur” que en español significa “Una receta de la naturaleza”, haciendo énfasis en el concepto de una alimentación natural y orgánica que presenta el producto.

Los colores utilizados para el logo y el slogan son tonos color marrón que representan al color de la tierra donde son cultivadas y cosechadas muchas plantas que sirven de alimento para las personas.

#### 5.2.1.3 Empaque del producto

Conforme a la legislación europea sobre prevención de riesgos para la salud, el empaque de productos alimenticios es muy importante para mantener su calidad y para resguardar la salud de quienes lo consumen (Santander Trade, 2017).

El empaque del producto que se visualiza en la Figura No 5 consiste en una bolsa premium con acabado “mate” laminado que brinda una alta barrera de oxígeno y vapor de agua, factores apropiados para mantener la calidad, sabor y

textura del producto (Sigmaplast, s.f.). Las dimensiones del empaque que se utilizará son de 13 cm de ancho y 18 cm de alto cuya capacidad de contenido es de 45gr, considerando que los alemanes prefieren empaques pequeños y unipersonales que sean fáciles de transportar (resultados obtenidos de la investigación cuantitativa).

#### 5.2.1.4 Etiquetado

Según la ley marco de la Unión Europea sobre etiquetado de productos alimenticios DIRECTIVE 2000/13 / CE, la etiqueta del producto no debe ser engañosa ni sugerir características curativas que puedan generar confusión. Las etiquetas deben contener la siguiente información obligatoria:

- Nombre del producto
- Lista de ingredientes
- composición nutricional
- Contenido neto
- Durabilidad
- Origen
- Condiciones especiales de almacenamiento
- Información del fabricante (Trade Helpdesk, 2017).

Además, se debe especificar las certificaciones que posee el producto, mismas que deben ser avaladas y otorgadas por entidades autorizadas. El producto contará con la certificación orgánica de la UE y con el sello Fair Trade.

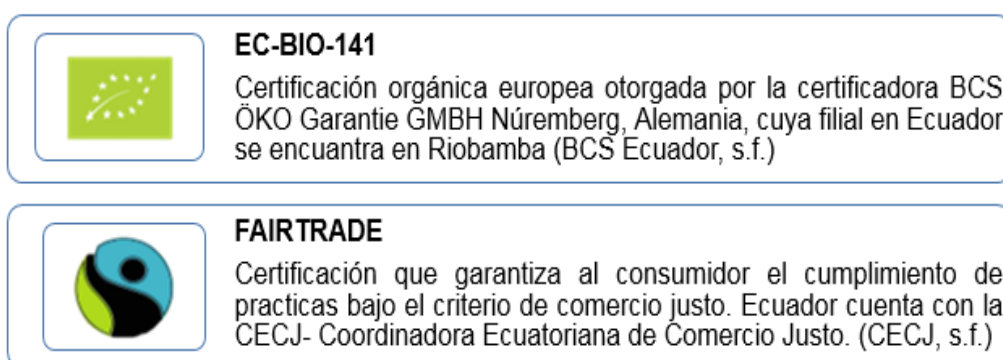


Figura No 4: Certificaciones del Producto



Figura No 5: Prototipo del envase y etiqueta del producto

### 5.2.1.5 Embalaje y paletizado

Considerando que el embalaje de un producto es muy importante para su transporte y manipuleo hasta el punto de destino. Se decidió que los snacks serán empacados en cajas de cartón corrugado de 48 unidades con dimensiones de 30 x 50 x 40 cm. La carga será embalada en pallets de madera de 1.2 x 1 mt, con capacidad para 40 cajas.



Figura No 6: Embalaje del producto y pallet de madera

### 5.2.1.6 Soporte

El servicio postventa es una actividad fundamental de la cadena de valor de una empresa, ya que permite una mejor atención al cliente y consumidores (Santander Trade, 2016). La empresa considerará reclamos, dudas y sugerencias de sus clientes y consumidores mediante una línea telefónica, una página web y Redes sociales (Facebook e Instagram), los cuales se encontrarán detallados en la parte posterior del empaque del producto.

## 5.2.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que se recibe por motivo de la comercialización de bienes o servicios. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357)

### 5.2.2.1 Costo de venta

El costo unitario para la producción de un paquete de “Ethnischips” de 45 gr es de 0.80 USD. Los costos fijos se ajustan a la cantidad proyectada de ventas para el primer mes del proyecto que es de 6.454 paquetes. En la tabla No 12 se detallan los costos en los que se incurre para la producción de un snack.

Tabla No 12: Costo de venta del producto

Detalle	Valor
<b>Costos variables</b>	
Materia prima directa	\$ 0,15
Materias prima indirecta	\$ 0,04
Palets y embalajes	\$ 0,002
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,19</b>
<b>Costos fijos</b>	
Mano de obra directa	\$ 1.568,77
Arriendo	\$ 1.400,00
Servicios básicos	\$ 494,16
Operador logístico	\$ 320,00
Mantenimiento y seguro de maquinaria	\$ 135,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.917,93</b>
Unidades	6.454
<b>Costo Unitario</b>	<b>\$ 0,80</b>

### 5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de fijación de precios será en base a costos más un porcentaje de margen de ganancia especificados en la Tabla No 13, tomando en cuenta el esfuerzo y riesgos a los que se enfrenta la empresa. Adicionalmente, se consideró el valor agregado del producto ya que las características distintivas del mismo apoyan la fijación de un precio más alto frente a la competencia. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 260) El margen de ganancia establecido sobre el costo de producción es de 90%, porcentaje que permite al productor cubrir los gastos operativos y recuperar la inversión del proyecto, de este modo el precio fijado para el mayorista es de \$ 1.52 (1.25 €). Estimando un margen de ganancia del 50% para el mayorista y del 15% para el minorista, el precio final para el consumidor es de \$ 3.73 (3.00 €), el cual se encuentra en el extremo superior del rango de precios (2€ a 3€) que están dispuestos a pagar la mayoría de los consumidores encuestados.

Tabla No 13: Fijación del precio de venta

Detalle	Margen	Total USD	Total EUR
Costo unitario		\$ 0,80	
Margen de ganancia	90%	\$ 0,72	
<b>Precio para el mayorista (FOB)</b>		<b>\$ 1,52</b>	<b>€ 1,25</b>
Seguro y Flete		\$ 2.850,00	
Costos - cumplimiento fronterizo		\$ 315,00	
Transporte local		\$ 80,00	
<b>Total costos para el mayorista</b>		<b>\$ 3.245,00</b>	
Costo unitario		\$ 2,02	
Margen de ganancia	50%	\$ 1,01	
<b>Precio para el minorista</b>		<b>\$ 3,03</b>	<b>€ 2,49</b>
margen de ganancia	15%	\$ 0,46	
Precio para el consumidor sin IVA		\$ 3,49	
Iva	7%	\$ 0,24	
<b>Precio final para el consumidor</b>		<b>\$ 3,73</b>	<b>\$ 3,00</b>

### 5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se aplicará y que se sugiere a los intermediarios, es la estrategia de desnatado. Es posible la fijación de un precio elevado debido a todas las características distintivas del snack que no se encuentran en otros productos comercializados en el mercado alemán. Mediante la implementación de esta estrategia, se busca maximizar los ingresos aprovechando que el consumidor está dispuesto a pagar un precio más elevado por productos orgánicos, de comercio justo y que sean innovadores (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 330).

### 5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste se decidió mantener un precio fijo de \$ 1.52 (1.25 €) para el mayorista. Esta estrategia permitirá a la empresa captar la lealtad e interés del intermediario en cuanto a la distribución del producto, de esta forma se espera ganar una mayor participación de mercado con el paso de los años y mantener un crecimiento favorable en las ventas. Se considera que el incremento de los ingresos tiene mayor impacto que la inflación frente a los costos de producción.

### 5.2.3 Plaza

El canal de distribución es la forma en la que una empresa pone sus productos a disposición del consumidor, con la colaboración de entidades interdependientes que participan en el proceso. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 294)

### 5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución seleccionada es una estrategia selectiva que implica tener un número de distribuidores reducido en un área geográfica específica, de tal forma que los esfuerzos y costos de distribución sean menores hasta lograr insertar el producto en el mercado de destino (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 374).

### 5.2.3.2 Estructura y tipo del canal de distribución

La distribución del producto será de forma indirecta mediante un canal largo de dos niveles como se muestra en la Figura No 7, donde participan dos intermediarios de forma independiente y definen sus obligaciones y derechos mediante contratos legales (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 374). Se ha optado por este tipo de canal considerando que la mejor forma de llegar a mercados extranjeros con un producto de consumo masivo es mediante mayoristas que al encontrarse en el mercado de destino tiene mayor conocimiento, experiencia y cobertura. El mayorista seleccionado para el proyecto es HENRY LAMOTTE, una importante importadora de alimentos procesados en Alemania. (Henry Lamotte, s.f.)

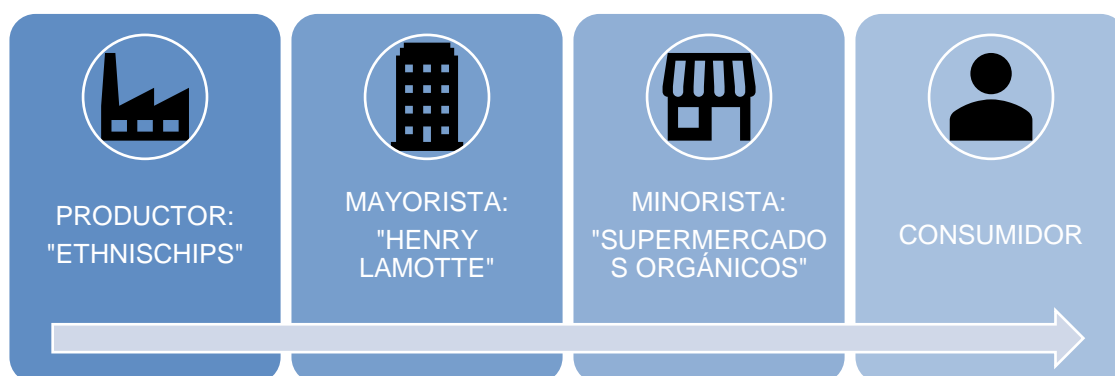


Figura No 7: Estructura del canal de distribución

### 5.2.3.3 Punto de venta

Ethnischips gestionará la venta de los productos desde su planta de producción y oficinas ubicadas al Norte de Quito en Carcelén Industrial. Por su ubicación estratégica, este es el punto de partida del proceso de exportación (Ver anexo 12). Este sector se encuentra al alcance de los proveedores, es de fácil acceso para la carga de mercancías, se encuentra dotado de todos los servicios básicos



requeridos y ofrece varias ofertas de lugares amplios y apropiados para la producción a costos razonables.

## 5.2.4 Promoción

La mezcla de comunicación consiste en la implementación de herramientas que la empresa utiliza para comunicar el valor de sus productos al consumidor e impulsar las relaciones con los clientes. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357)

### 5.2.4.1. Estrategias de comunicación

Para la promoción del producto se llevará a cabo una combinación de estrategias Push (presión) y Pull (aspiración). Las estrategias Push se enfocan en establecer términos comerciales atractivos para el mayorista con la finalidad de lograr su cooperación en la comercialización del producto. Las estrategias Pull se aplicarán con la finalidad de captar el interés del consumidor frente al producto y lograr su lealtad a la marca (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 381).

### 5.2.4.2. Publicidad del producto

La publicidad del producto se llevará a cabo mediante la creación de una página web y redes sociales, dado que la mayoría de los clientes prefiere conocer nuevos productos a través de estos medios (información obtenida en la investigación cuantitativa). Adicionalmente, se utilizará Google AdWords para fortalecer la presencia de la marca en internet. Cabe recalcar que alrededor del 88% de alemanes están conectados a Internet de forma activa. (Santander Trade, 2016)

PÁGINA WEB	REDES SOCIALES	GOOGLE ADWORDS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar información sobre la empresa y el producto.</li> <li>• Realizar publicaciones sobre la quinua y la moringa.</li> <li>• Ofrecer recetas saludables con chips.</li> <li>• Poner a disposición del cliente un espacio para la recepción de quejas y sugerencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener informado al cliente y consumidor sobre las novedades de la marca.</li> <li>• Publicación de fotografías y videos interactivos</li> <li>• Mantener contacto con consumidores y clientes mediante el chat en línea.</li> <li>• Recepción de comentarios y opiniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer visitas de clientes a la página web y redes sociales de la empresa.</li> <li>• Direccionar oportunamente anuncios importantes hacia el cliente.</li> <li>• Medir el rendimiento de las publicaciones realizadas</li> <li>• Atraer nuevos clientes vía internet</li> </ul>

Figura No 8: Funciones de las herramientas de publicidad

### 5.2.4.3. Promoción de ventas

Para la promoción de ventas se realizará la entrega de material POP y muestras gratis del producto. Además, se participará en ferias internacionales aprovechando el soporte y apoyo de ProEcuador y el MCE, entidades recomendadas por los expertos entrevistados (Investigación cualitativa). En la Figura No 9 se detalla la implementación de cada herramienta promocional.



Figura No 9: Descripción de las herramientas de promoción

### 5.2.4.4 Relaciones Públicas

Las ferias internacionales, como ANUGA Y BIOFACH, son eventos de carácter internacional donde participan una gran variedad de empresas interesadas en la compra de productos de la industria. A este evento asisten varios medios de comunicación y líderes de opinión que se encargan de difundir información de las empresas participantes, por lo que una feria de esta magnitud es una oportunidad para forjar relaciones con medios de comunicación públicos de gran cobertura. (ProChile, 2017)

### 5.2.4.5 Fuerza de ventas y Marketing Directo

La fuerza de ventas permite establecer relaciones entre vendedores y clientes mediante una interacción apropiada (Kotler y Armstrong, 2013, p. 393). La empresa desempeñará su fuerza de ventas mediante la negociación directa con los clientes mayoristas distribuidores del producto en el mercado de destino. Esta función será desempeñada por la gerencia de la empresa, mediante la utilización de “TICS” de cobertura internacional.

Dado que se utilizará intermediarios para la distribución del producto no se aplica marketing directo con los consumidores; sin embargo, mediante el establecimiento de relaciones estrechas con el mayorista se prevé la inserción exitosa del producto en el mercado alemán.

Al inicio del proyecto se asignará un presupuesto de marketing del 18% de los ingresos del primer año. Se determinó este monto ya que al emprender un negocio se requiere invertir en varias herramientas y recursos que permitan dar a conocer el producto y su valor agregado. A partir del año 3 los gastos se estabilizan y representan aproximadamente el 3% de los ingresos.

Tabla No 14: Presupuesto del Mix de Marketing

Presupuesto Mix de Marketing					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inflación</b>		2,95%	2,95%	2,95%	2,95%
<b>Gastos variables de marketing</b>					
Publicidad en redes sociales	\$ 400,00	\$ 411,79	\$ 423,92	\$ 436,41	\$ 449,26
Google AdWords	\$ -	\$ 1.300,00	\$ 1.338,30	\$ 1.377,73	\$ 1.418,32
Mantenimiento Pagina Web	\$ -	\$ 105,00	\$ 108,09	\$ 111,28	\$ 114,56
Material POP	\$ 175,00	\$ 180,16	\$ 185,46	\$ 190,93	\$ 196,55
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 575,00</b>	<b>\$ 1.996,94</b>	<b>\$ 2.055,78</b>	<b>\$ 2.116,34</b>	<b>\$ 2.178,70</b>
<b>Gastos fijos de marketing</b>					
Certificación orgánica de la UE	\$ 11.500,00	\$ 150,00	\$ 154,42	\$ 158,97	\$ 163,65
Certificación Fair Trade	\$ 3.840,00	\$ 140,00	\$ 144,12	\$ 148,37	\$ 152,74
Pagina web	\$ 215,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Feria: ANUGA (Octubre)	\$ 4.132,32	\$ -	\$ 4.254,07	\$ -	\$ 4.379,40
Feria: BIOFACH (Febrero)		\$ 3.827,01	\$ -	\$ 3.939,76	\$ -
Muestras gratis (Año 1 y Año 2)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 20.887,32</b>	<b>\$ 5.317,01</b>	<b>\$ 4.552,61</b>	<b>\$ 4.247,10</b>	<b>\$ 4.695,80</b>
<b>Total General</b>	<b>\$ 21.462,32</b>	<b>\$ 7.313,95</b>	<b>\$ 6.608,39</b>	<b>\$ 6.363,44</b>	<b>\$ 6.874,50</b>

## **CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Somos una empresa preocupada por complementar la alimentación saludable de nuestros consumidores, a quienes ofrecemos snacks elaborados con una receta de la naturaleza rescatada de la alimentación ancestral; los cuales están elaborados a base de insumos naturales, de origen vegetal, con alto valor nutricional y que provienen de prácticas agrícolas orgánicas y de comercio justo. Todos nuestros procesos se llevan a cabo bajo estrictos estándares de calidad, con tecnología de punta y sobre todo con el apoyo de nuestros colaboradores, quienes al estar fuertemente comprometidos con la empresa trabajan por un crecimiento mutuo.

#### **6.1.2 Visión**

Dentro de cinco años, ser una empresa referente y una marca de snacks confiable, mediante la oferta de una alternativa de alimentación atractiva y altamente nutritiva que consiste en llevar al paladar del consumidor snacks orgánicos elaborados con insumos rescatados de prácticas alimenticias ancestrales, mismos que garantizan la calidad permanente y prácticas responsables en todos sus procesos.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **Corto y mediano plazo**

- Satisfacer el volumen de mercado en un 0.25% para el primer año de funcionamiento del negocio considerando la participación de las empresas nuevas que exportan al mercado europeo.
- Asignar un presupuesto de marketing del 18% de las ventas estimadas para el primer año de operaciones
- Establecer negociaciones estables en términos de ganar-ganar con los proveedores de materia prima, con la finalidad de obtener costos bajos.
- Incrementar las ventas de la empresa en un 28% para el año 3 mediante el contacto de nuevos clientes a través de la participación en ferias internacionales.

## Largo Plazo

- Alcanzar una participación de 0.37% para el quinto año, mediante la ampliación de la cobertura de distribución del producto hacia otras ciudades de Alemania.
- Utilizar la capacidad instalada de producción en un 92% para el quinto año, ampliando el rendimiento de la maquinaria a su capacidad máxima (150 kg/h).
- Extender el mercado objetivo en un 25% dentro de seis años, mediante el desarrollo de nuevas líneas de snacks saludables elaborados a base de insumos exóticos y ancestrales que mantengan el concepto del negocio y la identidad de marca.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Cadena de valor

La Cadena de Valor es una importante herramienta que permite a las empresas examinar todas las actividades que desempeña con la finalidad de comprender las fuentes de diferenciación existentes. (Porter, 2000, p. 33). En la Figura No 10 se presenta la Cadena de valor de la empresa Ethnischips.

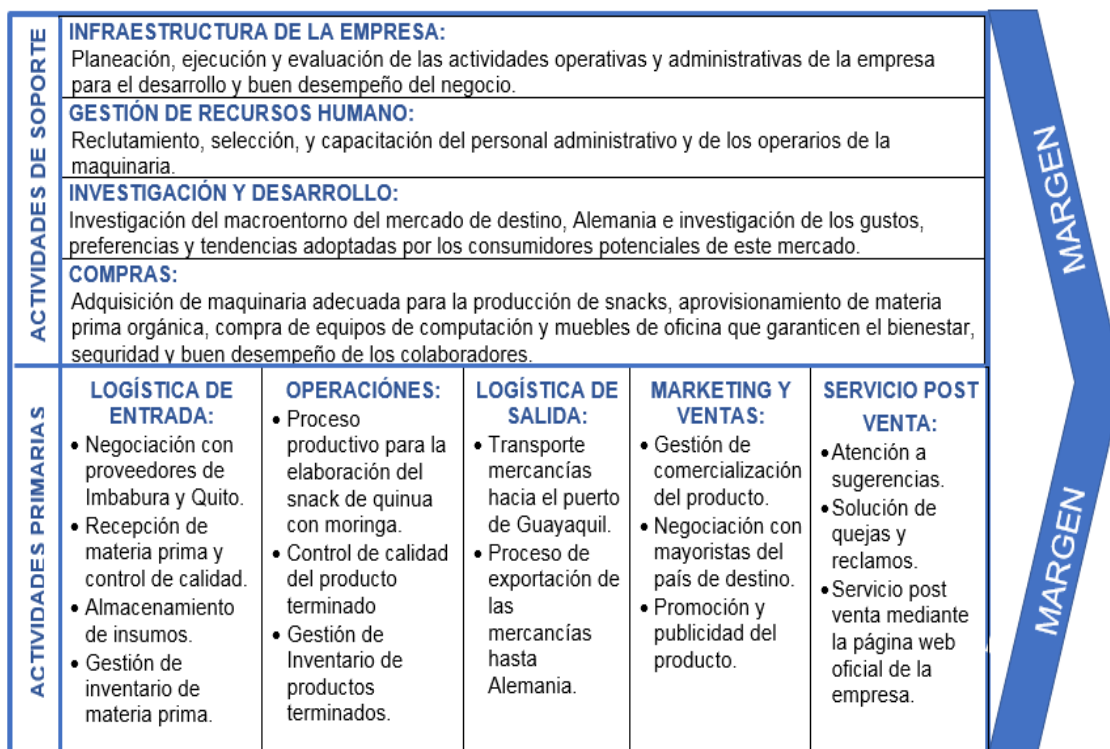


Figura No 10: Cadena de Valor de “Ethnischips”

En la Tabla No 15 y en la Tabla No 16 se detallan y explican las etapas de generación de valor dentro de las actividades primarias y de soporte.

Tabla No15: Etapas de generación de valor en las actividades primarias

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENCARGADOS</b>	<b>CREACIÓN DE VALOR</b>
<b>ETAPA DE PRODUCCIÓN</b>		
Operaciones y Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de producción</li> <li>• Personal de limpieza y mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado del inventario de materias primas con la finalidad de evitar problemas de desabastecimiento.</li> <li>• Asegurar procesos de calidad y productos garantizados al ser debidamente verificados</li> <li>• Garantizar la inocuidad y salubridad durante los procesos productivos.</li> </ul>
<b>ETAPA DE COMERCIALIZACIÓN</b>		
Servicio post ventas y Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Marketing</li> <li>• Gerencia General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de relaciones estrechas con clientes mediante negociaciones estables en términos de beneficio mutuo.</li> <li>• Desarrollo de campañas publicitarias y promocionales novedosas e inspiradoras que permitan de forma eficiente la motivación del cliente y del consumidor.</li> <li>• Atención de quejas, sugerencias y dudas en el menor tiempo posible.</li> </ul>

Tabla No 16: Etapas de generación de valor en las actividades de soporte

<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ENCARGADOS</b>	<b>CREACIÓN DE VALOR</b>
<b>ETAPA DE GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y CONTROL EMPRESARIAL</b>		
Infraestructura, Gestión de RRHH, Adquisiciones e Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Asistente contable</li> <li>• Departamento de Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión eficaz y eficiente de procesos administrativos, operativos y financieros.</li> <li>• Supervisión permanente del cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Empoderamiento y motivación del personal.</li> <li>• Asignación adecuada del presupuesto de la empresa y manejo transparente de la información financiera.</li> <li>• Investigación permanente y profunda de las tendencias del mercado de destino.</li> <li>• Selección eficaz de proveedores para la adquisición de materia prima orgánica de alta calidad.</li> </ul>

## 6.2.2 Mapa de procesos

Los procesos de Ethnischips tienen como finalidad satisfacer a su segmento de mercado. En la Figura No 11 se presenta el mapa de procesos de la empresa.

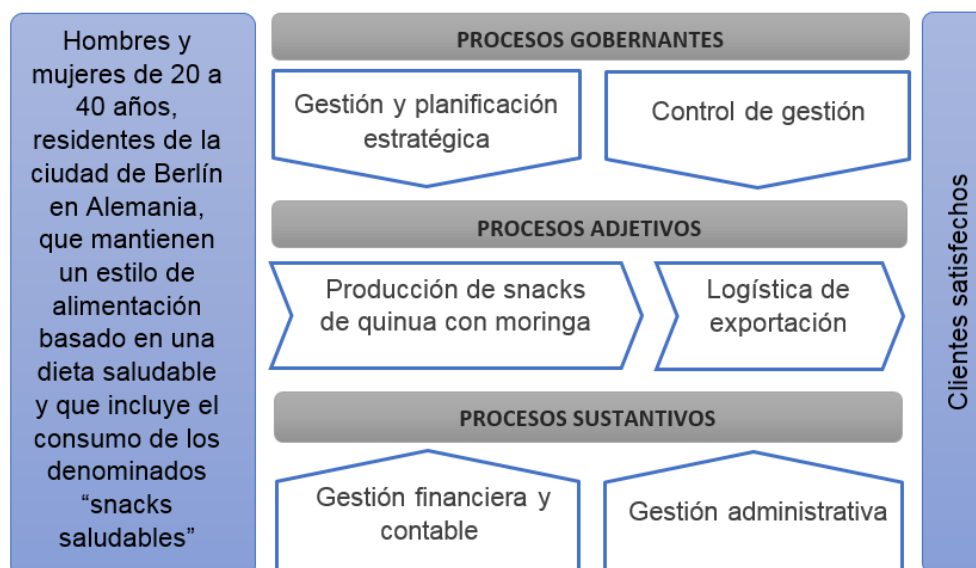


Figura No 11: Mapa de procesos de "Ethnischips"

## Modelo de negocio

El Modelo de negocio que se presenta gráficamente en la Figura No 12, explica como la empresa genera y capta valor en las fases del negocio a partir de sus operaciones.

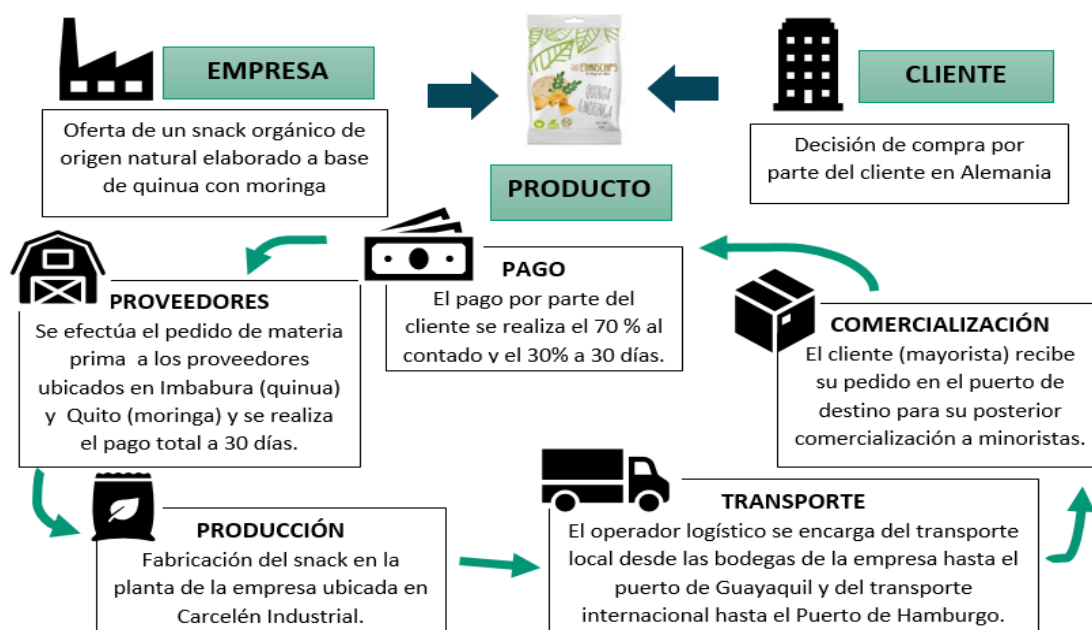


Figura No 12: Modelo de negocio de "Ethnischips"

### 6.2.3 Flujograma del proceso de producción

El proceso productivo del snack es llevado a cabo por el departamento de producción conformado por un supervisor y dos operarios. El proceso consta de tres fases: la primera consiste en la recepción y control de materias primas, la segunda comprende la obtención del producto terminado con el cumplimiento del sistema de mezclado, el sistema de horneado y el sistema de enfriamiento y finalmente la tercera fase que se basa en la obtención del producto listo y acondicionado para ser almacenado en la bodega; los tiempos de cada fase y los encargados se detallan en el (Anexo 13). En la Figura No 13 se presenta el flujograma del proceso de producción.

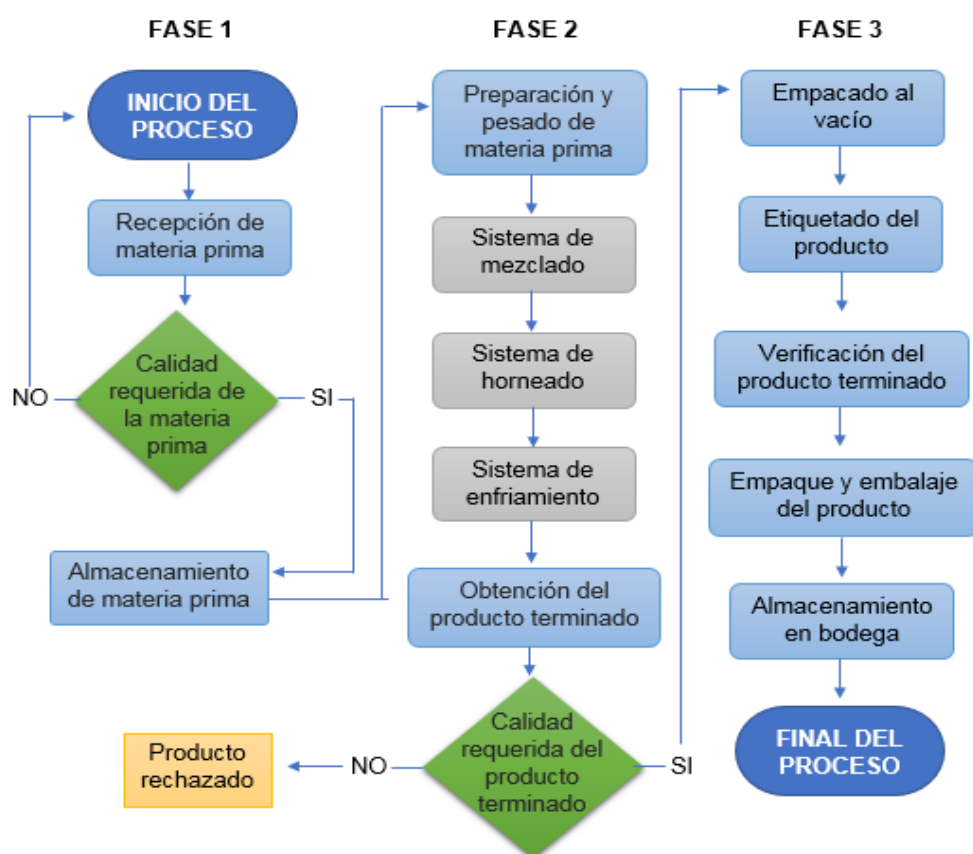


Figura No 13: Flujograma del proceso de producción de chips

### 6.2.4 Flujograma del proceso de exportación

El proceso logístico de exportación del producto inicia en la fábrica ubicada en Carcelén Industrial hasta el punto de destino que es la ciudad de Berlín. El termino internacional de comercio (INCOTERM) que se utilizará es el término FOB (free on board o libre a bordo). Considerando que el INCOTERM define el



punto de transferencia de la responsabilidad de las mercancías en tránsito. Bajo una negociación en términos FOB, el vendedor será el encargado de efectuar el despacho de exportación y la entrega de la mercancía cruzando la borda del buque, mientras que la responsabilidad del importador es contratar el seguro y flete hacia el puerto de destino y efectuar el despacho de importación. (International Chamber of Commerce, 2010)

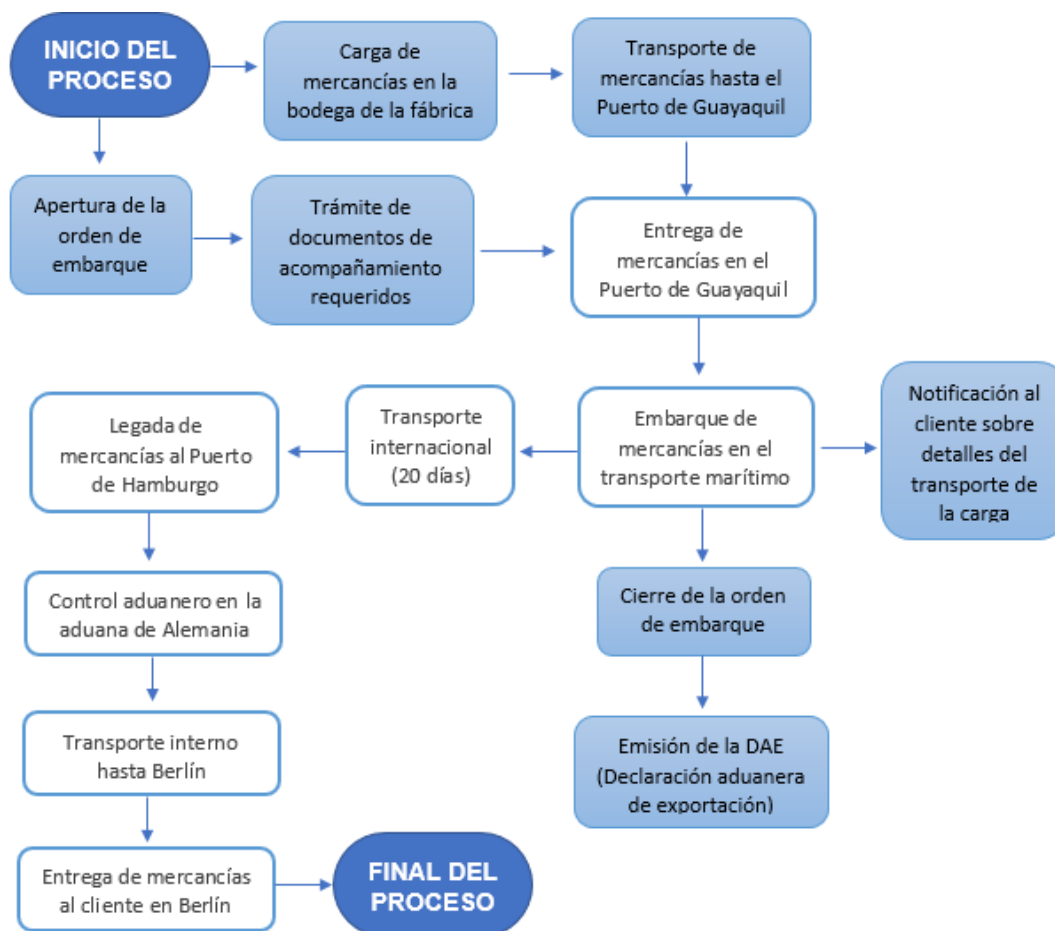


Figura No 14: Flujograma de exportación desde Ecuador hacia Alemania

### 6.3 Estructura Organizacional

El diseño organizacional apropiado para ETHNISCHIPS al ser una pequeña empresa (Pyme), es una estructura funcional simple dividida por departamentos (Robbins, 2005, p. 330). Además, en base a la organización de “TUTOSNAK” que subcontrata algunos servicios requeridos por la empresa tales como la logística de exportación y procesos legales, el organigrama de la empresa será como se ilustra en la Figura No 15.

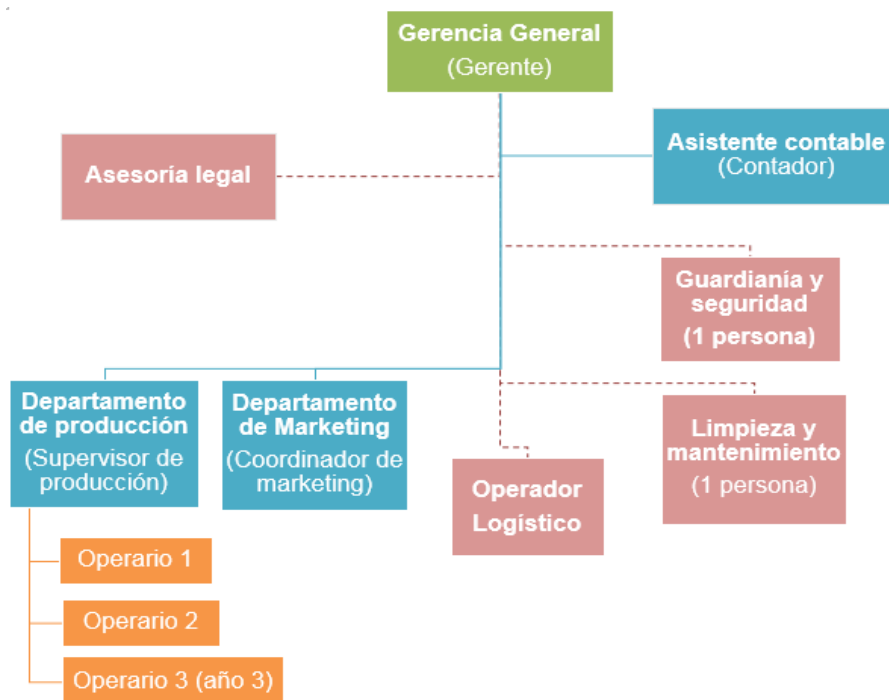


Figura No 15: Organigrama de la empresa "Ethnischips"

### 6.3.1 Descripción de las funciones de cada departamento

Tabla No17: Funciones desempeñadas por cada departamento

DEPARTAMENTO	FUNCIONES
<b>Gerencia General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y planificación estratégica de la empresa</li> <li>• Establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Supervisión de los departamentos de la empresa</li> <li>• Negociaciones con clientes en Alemania</li> <li>• Negociaciones con proveedores</li> <li>• Acuerdos con empresas subcontratadas</li> </ul>
<b>Asistente Contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo la evaluación financiera mensual de la empresa.</li> <li>• Entrega de información financiera requerida para la toma de decisiones.</li> <li>• Manejo de nómina.</li> <li>• Gestión de cobro a clientes y pago a proveedores.</li> <li>• Pagos al SRI</li> <li>• Brindar asistencia a la gerencia.</li> </ul>
<b>Departamento de producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción, control y almacenamiento de materias primas</li> <li>• Operación de la maquinaria durante el proceso de producción</li> <li>• Verificación y almacenaje de productos terminados</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaquetado, etiquetado y embalaje de productos</li> <li>• Almacenaje de mercancías lista para la exportación</li> </ul>
<b>Departamento de Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la demanda y tendencias de consumo</li> <li>• Desarrollar estrategias para la marca y el producto</li> <li>• Gestión del servicio postventa</li> <li>• Desarrollo de actividades promocionales y publicitarias</li> <li>• Elaboración del presupuesto de actividades de comunicación</li> </ul>

Tabla No 18: Descripción de los servicios subcontratados

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Asesoría Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar soporte en temas legales pertinentes a las actividades de la empresa y en requerimientos por parte de la ley.</li> </ul>
<b>Guardianía y Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resguardar la seguridad del personal de la empresa dentro de las instalaciones de la misma.</li> <li>• Servicio de guardianía de la empresa las 24 horas del día.</li> </ul>
<b>Operador Logístico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar soporte en los procesos logísticos de exportación desde que la mercancía sale de la bodega de la empresa, hasta llegar al punto de destino.</li> </ul>
<b>Personal de limpieza y mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de las instalaciones de la empresa</li> <li>• Colaborar con el departamento de producción para mantener la inocuidad en los procesos productivos</li> </ul>

### 6.3.2 Estructura legal de la empresa

La empresa Ethnischips estará constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual según el Artículo 92 de la Ley de Compañías requiere de dos socios en adelante y un capital mínimo de 400 dólares de los Estados Unidos (Superintendencia de Compañías, s.f.). Ethnischips contará con tres inversionistas, uno de ellos aportará el 36% y los otros dos 32% cada uno; estas contribuciones corresponden al 50% de la estructura de capital.

#### 6.3.2.1 Marco legal

Según la Superintendencia de Compañías (2017) los permisos y requisitos para el funcionamiento de la empresa como “Ethnischips Compañía Limitada” son los siguientes:

- Selección de la estructura legal de la empresa
- Reservar del nombre de la empresa y registro de la marca (IEPI)
- Elaborar y notarizar la minuta de incorporación
- Registro de la minuta en la Superintendencia de Compañías
- Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Registro como entidad patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Registro de los contratos de trabajo en el Ministerio de Trabajo.
- Obtención de la Licencia Metropolitana para el Ejercicio de Actividades Económicas
- Permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.
- Obtención de la Patente Municipal

#### **6.3.2.2 Requisitos para la exportación**

Según el servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, s.f.), los requisitos para registrarse como exportador son los siguientes:

- Disponer del RUC de la empresa.
- Obtención de la firma digital (Token) en el Registro Civil de Quito
- Proceder al registro como exportador en el portal ECUAPASS.

Para llevar a cabo la exportación, se requiere completar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) y adjuntar los siguientes documentos de acompañamiento:

- RUC del exportador
- Factura comercial original, previamente autorizada por el SRI.
- Certificaciones con las que cuente el producto
- Packing List (lista de empaque).
- Certificado de Origen.
- “Bill of Lading”, documento de transporte en la modalidad - vía marítima.

## CAPITULO VII: Evaluación Financiera

En el presente capítulo se mide la rentabilidad del proyecto a través de la proyección de estados financieros a cinco años.

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

#### 7.1.1. Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos de la Tabla No 19 se consideró el precio y la cantidad estimada de ventas en base al volumen de mercado, la participación y el crecimiento de la industria. El volumen de mercado se calculó por medio de la frecuencia de consumo del mercado objetivo (645.396 personas que consumen snacks tipo chips semanalmente, según datos de la investigación cuantitativa). La participación de mercado se determinó mediante un benchmarking con otras empresas de la industria que exportan a mercados europeos y se tomó en cuenta la cantidad de unidades que inició exportando el experto entrevistado (Capítulo III). Para el crecimiento de la industria en Alemania se tomaron los datos proyectados del Portal de Estadísticas de Datos del Mercado - Statista (2017). Finalmente, el precio es de \$1.52 para el mayorista y es constante durante los cinco años.

Tabla No19: Proyección de ingresos

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad proyectada de ventas	78.657,00	87.990,00	100.623,00	113.652,00	130.999,00
Precio	1,52	1,52	1,52	1,52	1,52
Total ingresos por ventas	119.595,49	133.786,02	152.994,10	172.804,28	524.978,23

#### Punto de equilibrio

Para la obtención de réditos positivos desde el primer año de operaciones del negocio se requiere la comercialización de 87. 567 unidades al precio de \$1.52, que permitan la obtención \$ 133.142.86 de ingresos que permitan cubrir todos los gastos. A partir del segundo año la empresa comercializa más unidades que las calculadas en el punto de equilibrio por lo que la utilidad es positiva.

#### 7.1.2. Proyección de costos y gastos

La proyección de costos de los productos vendidos incluye materia prima directa e indirecta (Ver Anexo 15), mano de obra directa y costos indirectos de fabricación (seguro y mantenimiento de maquinaria, paletizado y embalaje y el pago al operador logístico). Los gastos incluyen sueldos operacionales,

depreciaciones, amortizaciones, servicios básicos, suministros de oficina, arriendo, servicios subcontratados y gastos de marketing. Tanto los costos como los gastos se ajustan a la inflación del Ecuador de 2,95% (promedio del periodo 2010-2017) y su incremento va a la par de las ventas por lo que los ingresos no se ven afectados. Cabe recalcar que los gastos del primer año son elevados a causa de un pago inicial correspondiente a la constitución de la empresa y a la obtención de certificaciones.

Tabla No 20: Proyección de costos y gastos

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos	\$ 42.278,81	\$ 46.490,97	\$ 56.587,43	\$ 60.200,80	\$ 65.461,22
Gastos	\$ 89.780,11	\$ 78.674,13	\$ 79.825,90	\$ 81.734,36	\$ 84.379,66

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

### 7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

Se requiere una inversión inicial de \$46.979.00 que cubre la adquisición de propiedad planta y equipo (Ver Anexo 16), activos intangibles y el capital de trabajo, como se detalla en la Tabla No 21. El capital de trabajo se determinó en base a la proyección del flujo de efectivo e incluye los desembolsos que la empresa realiza para la obtención de bienes y servicios requeridos para sus actividades. Se necesita un capital de trabajo inicial de \$25.000,00 para cubrir las operaciones iniciales de la empresa.

Tabla No 21: Inversión inicial

Inversiones PPE	\$ 21.802,00
Inversiones Intangibles	\$ 177,00
Capital de Trabajo	\$ 25.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 46.979,00</b>

### 7.2.2. Estructura de capital

La estructura de capital planteada se compone de 50% de deuda a largo plazo y 50% de capital propio. La deuda a largo plazo es de \$23.489,50 y será financiada por un crédito para pymes solicitado en BanEcuador a un plazo de tres años, con una tasa de interés de 10,21% y pagos mensuales de \$760,26. El otro 50% correspondiente al capital propio serán aportes de los tres socios de la empresa como se muestra en la Tabla No 22.

Tabla No 22: Estructura del capital propio

Aporte de los socios		
Socio 1	Socio 2	Socio 3
36%	32%	32%
\$ 8.456,22	\$ 7.516,64	\$ 7.516,64

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

#### 7.3.1. Estado de resultados

A través del Estado de Resultados (Ver Anexo 18) se puede observar que durante el primero año de operaciones la empresa no logra cubrir los costos y gastos con los ingresos percibidos, obteniendo como resultado una utilidad neta negativa de (\$14.537,92), se puede considerar esta situación debido a los altos gastos iniciales. Desde el segundo año se empieza a generar utilidades netas positivas, por lo que la empresa comienza a pagar impuesto a la renta y participación a sus trabajadores. Al finalizar el proyecto las utilidades son de \$31.453,59.

#### 7.3.2. Estado de Situación financiera

El estado de situación financiera (Ver Anexo 19) demuestra que los activos de la empresa son mayores que los pasivos, por lo que en general la empresa tiene la capacidad de solventar sus deudas a corto y largo plazo (pasivos) y posee el capital contable requerido para llevar a cabo sus operaciones.

Las políticas implementadas para el balance general son las siguientes: En cuanto a los **activos**, el 70% de las cuentas por cobrar son al contado y el 30% a crédito; se retiene el 10% del inventario de productos terminados, en caso de pedidos eventuales y fallas en la producción; se reinvierte únicamente en equipos de computación para el cuarto año ya que el equipo de producción y apoyo tiene una capacidad que abastece la producción durante los cinco años. En cuanto a los **pasivos**, el pago a proveedores se cancela en su totalidad a 30 días con la finalidad de cubrir este rubro con los ingresos por ventas, la deuda a largo plazo adquirida al iniciar el proyecto es cancelada en su totalidad al finalizar el tercer año. Por último, el **patrimonio** está compuesto por el aporte de los socios, las utilidades retenidas y las utilidades del ejercicio anterior.

### 7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Como se observa en el Anexo 20 el flujo de efectivo presenta las entradas y salidas de efectivo de la empresa. Con un capital de trabajo inicial de \$25.000,00 es factible contar con flujos positivo durante los cinco años, puesto que el ingreso de dinero supera los desembolsos.

### 7.3.4. Flujo de Caja del proyecto

Mediante el flujo de caja proyectado en la Tabla No 23 se reitera que la inversión inicial requerida es de \$46.979.00. A pesar de que a partir del segundo año se obtiene flujos de caja positivos, el periodo de recuperación es de 4 años 23 meses, con una tasa interna de retorno de 18.20% y una ganancia de 0,23 centavos por cada dólar invertido como se muestra en la Tabla No 26. A partir de estos datos se puede inferir que el proyecto es rentable.

Tabla No 23: Flujo de caja el proyecto

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -46.979,00	\$ -12.688,34	\$ 8.493,65	\$ 11.887,56	\$ 22.070,74	\$ 76.437,42
Periodo de recuperación	\$ -46.979,00	\$ -59.667,34	\$ -51.173,69	\$ -39.286,13	\$ -17.215,39	\$ 59.222,03

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

### 7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

Como se presentó en la Tabla No 22 el aporte total de los tres socios de la empresa es de \$23.489,50. A partir del tercer año se obtiene resultados positivos que van generando valor para el inversionista a lo largo del proyecto y posteriormente se explica los criterios de inversión que determinan que el proyecto es rentable para el inversionista.

Tabla No 24: Flujo de caja del inversionista

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -23.489,50	\$ -21.059,44	\$ -150,89	\$ 2.940,33	\$ 22.070,74	\$ 76.437,42
Periodo de recuperación	\$ -23.489,50	\$ (44.548,94)	\$ (44.699,82)	\$ (41.759,50)	\$ (19.688,76)	\$ 56.748,67

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El WACC (Weighted Average Cost of Capital) y el CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) son las tasas de descuento para el flujo del proyecto y del inversionista



respectivamente. Como resultado para el proyecto el CAPM es de 20,08% y el WACC es de 13.30%, calculados a base de tasas y datos de la industria que se detallan en la Tabla No 26.

Tabla No 25: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13,30%
CAPM	20,08%

Tabla No 26: Tasas para el cálculo del WACC y CAPM

Detalle		Valor
<b>Food Processing</b>		
<b>Betas</b>		
Beta Apalancada	$\beta$	0,87
Beta Desapalancada (Food Industry) - Damodaran		0,68
<b>Tasas</b>		
Bono del tesoro de Estados Unidos - Yahoo Finance	Rf	2,81%
Rendimiento del mercado - S&P 500 (^GSPC)	Rm	11,52%
Riesgo país Ecuador - JP-Morgan		7,28%
Impuesto a la renta - SRI		25,00%
Participación Trabajadores - SRI		15,00%
Escudo fiscal	Tc	36,25%
<b>Razon deuda/capital</b>		
R deuda/capital Proyecto	D/C	1,00
Costo deuda actual - BanEcuador		10,21%

### 7.4.3 Criterios de valoración

En la Tabla No 27 se observa que el VPN (valor presente neto), tanto para el proyecto como para el inversionista, es positivo, lo que significa que el proyecto es rentable. Además, la tasa interna de retorno (TIR) excede a la tasa de descuento presentada anteriormente en la Tabla No 25, el período de recuperación es de 4 años y 23 meses y el índice de rentabilidad (IR) presenta ganancias en unidades monetarias por cada dólar invertido.

Tabla No 27: Evaluación del flujo del proyecto y del inversionista

DETALLE	RESULTADOS PARA EL PROYECTO	RESULTADOS PARA EL INVERSIONISTA
VAN	\$ 10.958,29	\$ 1.795,15
IR	1,23	1,60
TIR	18,20%	21,30%
Periodo de reuperación	4,23	4,26

### 7.5 Índices financiero

A continuación, se desarrolla un análisis de los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad resultantes de la situación

financiera del proyecto y se realiza una comparación con los índices de la industria según datos de la Superintendencia de Compañías (2017).

Tabla No 28: Índices financieros

		AÑOS					INDUSTRIA
		1	2	3	4	5	
LIQUIDEZ	<b>Razón Circulante</b>	3,48	2,04	2,57	4,25	8,58	2,50
	Activo Circulante/Pasivo Circulante						
ENDEUDAMIENTO	<b>Razón Deuda/Capital</b>	106%	98%	70%	39%	25%	155%
	(Deuda Total/Capital)						
ACTIVIDAD	<b>Rotación Inventarios</b>	2,06	2,02	2,12	2,02	2,13	1,32
	Costo de ventas /Inventario						
	<b>Rotación Activos</b>	0,3	0,4	0,4	0,4	0,2	1,13
	Ventas/Activos Totales						
RENTABILIDAD	<b>Margen Neto</b>	-0,12	0,03	0,07	0,11	0,16	0,10
	Utilidad Neta/Ventas						
	<b>Margen Bruto</b>	0,65	0,65	0,63	0,65	0,67	0,30
	Utilidad bruta/Ventas						
	<b>Margen Operacional</b>	-0,10	0,06	0,11	0,18	0,25	0,09
	Utilidad Operacional/Ventas						

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2017

**Liquidez:** La razón circulante que mide la liquidez a corto plazo, indica que la empresa posee \$3.48 en activos circulantes por cada dólar de pasivos corrientes. Al finalizar el proyecto este valor incrementa a \$8.58 y supera al promedio de la industria. Esto demuestra que la empresa es solvente y capaz de cubrir sus deudas.

**Endeudamiento:** La razón deuda/capital indica la cantidad de deuda utilizada por la empresa para financiar sus activos. Al inicio del proyecto se tiene el 106% mientras que para el cuarto y quinto año disminuye notablemente, esto se debe a que en el tercer año se cancela la deuda a largo plazo en su totalidad.

**Actividad:** El inventario de la empresa al inicio del proyecto requiere 2.06 veces para convertirse en cuentas por cobrar o en efectivo, con una mínima variación frente al último año. Por otra parte, se pudo determinar que la empresa está utilizando de forma ineficiente sus activos (25% en el año 5), considerando que está por debajo del promedio de la industria (113%).

**Rentabilidad:** En general el margen neto y el margen operacional son negativos en el primer año del proyecto, debido a que durante este año la empresa no genera ganancias. Para el quinto año el margen de utilidad es de 16%, lo que implica que por cada dólar de venta la empresa recibe 0,16 centavos.

## **CAPÍTULO VIII: Conclusiones Generales**

- Con el desarrollo del presente plan de negocios se puede determinar que es factible la ejecución del proyecto de producción y exportación de chips de quinua con moringa hacia la ciudad de Berlín en Alemania, en cuanto a rentabilidad, viabilidad y aceptación por parte del mercado objetivo.
- A través del análisis del entorno se pudo determinar que existen varios factores que facilitan y apoyan el desarrollo del presente proyecto. Ecuador es un país que se destaca en la agricultura orgánica de calidad, adicionalmente el gobierno ecuatoriano ofrece varios beneficios y apoyo para exportadores en términos de soporte y asesoría logística, incentivos para la industria manufacturera e incluso financiamiento a costos muy accesibles. Por otra parte, Alemania es un país económica y políticamente estable, está muy abierto al intercambio comercial internacional y la industria de alimentos procesados de este mercado es muy atractiva con una proyección de crecimiento promedio al 2021 de 2.95% (Statista, 2017). Los beneficios de estos dos países se ven fortalecidos y unificados con la firma del Acuerdo Multipartes que beneficia a las exportaciones de la industria manufacturera por la liberación de aranceles.
- Las actuales tendencias alimentarias impulsan la demanda de alimentos saludables y de fácil consumo. El mercado alemán se inclina notablemente por productos orgánicos, veganos y de comercio justos, por lo que los snacks que cumplen estas características tienen una gran oportunidad. El 92.86% del segmento potencial de posibles clientes está interesado en probar chips elaborados a base de quinua con moringa y al considerar sus características distintivas están dispuestos a pagar un precio superior. Un producto innovador, con múltiples características que se adaptan a los gustos, preferencias y exigencias del consumidor y que esté garantizado por certificaciones internacionales, asegura el éxito del negocio.
- Se considera que existe una importante oportunidad de negocio; sin embargo, se recomienda tomar en cuenta algunas amenazas del entorno que podrían dificultar el desarrollo del proyecto, como una fuerte competencia internacional, el alto poder de negociación del cliente ante una

amplia variedad de productos sustitutos y las estrictas normas y requerimientos en el mercado de destino.

- La proyección esperada de ventas que garantiza la obtención de ingresos y la rentabilidad del proyecto se ve sustentada con datos obtenidos de expertos de la industria que exportan hacia mercados europeos y por el plan de marketing propuesto. A través de una estrategia de diferenciación, un posicionamiento de “más por más” y la propuesta de valor que resalta al producto como un snack que ofrece un concepto cultural, de practicidad y de salud, es posible satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo y captar la lealtad e interés del cliente. Adicionalmente, a través de un presupuesto inicial de marketing elevado que permite construir el concepto del producto, se puede impulsar y garantizar las ventas a lo largo del proyecto.
- Se propone la constitución de Ethnischips como Compañía Limitada con una estructura organizacional simple que incluye el personal necesario para el desempeño de las actividades clave de la empresa. Las operaciones y filosofía del negocio se enfocan en la producción de un snack de alta calidad con la finalidad de mantener el prestigio de la marca a lo largo del tiempo.
- Finalmente, se puede concluir que la idea de negocio es viable en términos de rentabilidad. Con una inversión inicial de \$46.979.00 es posible poner en marcha el negocio y obtener réditos positivos, considerando que el valor presente del proyecto es de \$10.958,28 y el del inversionista de \$1.795,14, con una tasa interna de retorno de 18.20% y 21.30% respectivamente y un periodo de recuperación de 4 años y 23 meses. Los estados financieros proyectados reflejan una utilidad positiva a partir del segundo año de operaciones.
- Considerando que la innovación es un factor indispensable en la industria, se sugiere ampliar la cobertura de distribución a nuevos destinos y nuevos segmentos a través de la extensión de la cartera de productos de la empresa, con la finalidad de incrementar los ingresos y aprovechar la capacidad instalada del negocio.

## REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (2017). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN*, . Recuperado el 10 de junio de 2018 de: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- ALNATURA. (s.f.). *Online Shop*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: [https://www.alnatura-shop.de/?et\\_cid=8&et\\_lid=9&et\\_sub=KORefAAfil&aid=KORefAAfilicon](https://www.alnatura-shop.de/?et_cid=8&et_lid=9&et_sub=KORefAAfil&aid=KORefAAfilicon)
- ARCSA. (2015). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Recuperado el 14 de mayo de 2018 de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Tasas de Interés*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonF n/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2016). *Logistics Performance Index*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de: <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Banco Mundial. (2017). *DOING BUSINESS*. Recuperado el 03 de noviembre de 2017 de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#startin-g-a-business>
- Banco Pichincha. (2018). *Simulador de Crédito*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de: <https://www.pichincha.com/portal/Simuladores/Creditos>
- BanEcuador. (2018). *Simulador de Crédito*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de: <https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional*. México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- CECJ. (s.f.). *Certificaciones FLO*. Recuperado el 05 de junio de 2018 de:  
<http://www.cecjecuador.org.ec/certificaciones/flo/presentacion/>
- CNN. (2015). *Los 11 mejores destinos para los vegetarianos y veganos*.  
Recuperado el 10 de marzo de 2018 de:  
<http://cnnespanol.cnn.com/2015/10/28/los-11-mejores-destinos-para-los-vegetarianos-y-veganos/>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México. (2016). *Científicos de la Unida investigan propiedades de la moringa*. Recuperado el 03 de noviembre de 2017 de:  
<http://newsnet.conacytprensa.mx/index.php/documentos/11461-cientificos-de-la-unida-investigacion-propiedades-de-la-moringa>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: PEARSON.
- DESTATIS. (s.f.). *Población por edad en años y sexo para las comunidades*.  
Recuperado el 12 de mayo de 2018 de:  
[https://www.destatis.de/DE/Methoden/Zensus\\_/Zensus.html](https://www.destatis.de/DE/Methoden/Zensus_/Zensus.html)
- ECUAMORINGA. (s.f.). *Quienes somos*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017  
de: <http://www.ecuamoringa.com/>
- EKOS. (2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*.  
Recuperado el 10 de junio de 2018 de:  
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- El Comercio. (2016). *El precio del quintal de quinua se duplicó para la industria local*. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/precio-del-quintal-de-quinua.html>
- El Productor. (2017). *Ecuador: La moringa, una planta que siembra negocios*.  
Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de:  
<https://elproductor.com/noticias/ecuador-la-moringa-una-planta-que-siembra-negocios/>

- El Universo. (2015). *La moringa en Ecuador*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: <http://www.larevista.ec/orientacion/salud/la-moringa-en-ecuador>
- European Commission. (2018). *Organic Farming Information System*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: [http://ec.europa.eu/agriculture/ofis\\_public/pdf/CBListAnnexIV.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/ofis_public/pdf/CBListAnnexIV.pdf)
- FAO. (2013). *Cultivo tradicional del mes*. Recuperado el 04 de noviembre de 2017 de: <http://www.fao.org/traditional-crops/moringa/es/>
- FAO. (2013). *El año Internacional de la Quinoa*. Recuperado el 10 de abril de 2017 de: <http://www.fao.org/quinoa-2013/es/>
- FAO. (s.f.). *Moringa Oleifera un árbol con enormes potenciales*. Recuperado el 10 de abril de 2017 de: <http://www.fao.org/3/a-x6324s.pdf>
- FAO. (s.f.). *Plataforma de información de la Quinoa*. Recuperado el 04 de noviembre de 2017 de: <http://www.fao.org/in-action/quinoa-platform/quinoa/alimento-nutritivo/es/>
- Freedom House. (2017). *Freedom in the World 2017*. Recuperado el 04 de noviembre de 2017 de: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/ecuador#a1-pr>
- Germany Trade & Invest. (2017). *The Food & Beverage Industry in Germany*. Recuperado el 04 de noviembre de 2017 de: [http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf?v=7](http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf?v=7)
- Henry Lamotte. (s.f.). *Henry Lamotte Food*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://www.lamotte-oils.de/>
- Heritage Foundation. (2017). *Economic Freedom*. Recuperado el 03 de noviembre de 2017 de: <http://www.heritage.org/index/country/germany>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado

el 10 de abril de 2018 de:

<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2015). *Empresas y TIC's*. Recuperado el 03 de noviembre de 2017 de:

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresas-tics/2012-2014\\_PRESENTACION\\_TIC.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2012-2014_PRESENTACION_TIC.pdf)

INEC. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo- Indicadores Laborales diciembre 2016*. Recuperado el 02 de noviembre de 2017 de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016\\_Presentacion\\_Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf)

INIAP. (2016). *Programas y Servicios*. Recuperado el 10 de marzo de 2018 de:

<http://www.iniap.gob.ec/pruebav3/programas-y-servicios/>

International Chamber of Commerce. (2010). *Incoterms 2010*. Recuperado el 14 de junio de 2018 de: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: PEARSON.

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

MAGAP. (2017). *2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*.

Recuperado el 14 de mayo de 2018 de:

<https://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Ecuador*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de:

<https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior de Perú. (2017). *Plan de desarrollo de mercado de Alemania*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de:



[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/alemania/anexo.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/anexo.html)

Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Entidades Adscritas*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de:

<https://www.comercioexterior.gob.ec/entidadadscrita/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (2017). *Perú presenta al mundo su nueva marca "SUPERFOODS PERU"*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://www.mincetur.gob.pe/peru-presenta-al-mundo-nueva-marca-superfoods-peru/>

Mintel International. (2018). *Tendencias mundiales en alimentos y bebidas para el 2018*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>

MIPRO. (2017). *Ministerio de Industrias promueve desarrollo de industria de maquinaria agrícola*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de:

<https://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-promueve-desarrollo-de-industria-de-maquinaria-agricola/>

OMS. (2015). *Alimentación sana*. Recuperado el 04 de noviembre de 2017 de:

<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>

ProChile. (2016). *Superfoods en Alemania*. Recuperado el 04 de noviembre de

2017 de: [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2016/04/Tendencias\\_Alemania\\_Superfood\\_2015.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2016/04/Tendencias_Alemania_Superfood_2015.pdf)

ProChile. (2017). *Promoción de productos en Alemania*. Recuperado el 10 de junio

de 2018 de: <https://www.prochile.gob.cl/promociona-tus-productos-y-servicios-en-el-extranjero/ferias/>

ProColombia. (2016). *Perfil de Logística de Alemania*. Recuperado el 25 de

noviembre de 2017 de:

<http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20log%C3%ADstico%20de%20Alemania.pdf>

ProEcuador. (2015). *Alimentos Procesados*. Recuperado el 04 de noviembre de 2017 de: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/alimentos-procesados/#squelch-taas-accordion-shortcode-content-1>

ProEcuador. (2015). *Guía Logística Internacional 2015*. Recuperado el 04 de noviembre de 2017 de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Guia-Logistica-Internacional-2015.compressed.pdf>

Robbins, S. (2005). *Administración*. México: PEARSON.

Santander Trade. (2016). *Alemania: Llegar al consumidor*. Recuperado el 28 de mayo de 2018 de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>

Santander Trade. (2016). *Análisis del mercado alemán*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>

Santander Trade. (2017). *Alemania: Empaques y Normas*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionarembarques/alemania/empaques-y-nomas#haut>

Santander Trade. (2017). *Alemania: Política y Economía*. Recuperado el 04 de noviembre de 2018 de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

SENAE. (s.f.). *Para exportar*. Recuperado el 05 de junio de 2018 de: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Sigmaplast. (s.f.). *Empaques para snacks*. Recuperado el 28 de mayo de 2018 de: <https://www.sigmaplast.com/snacks>

- STATISTA. (2017). *Crecimiento del volumen de mercado de Snacks en Alemania*. Recuperado el 14 de junio de 2018 de:  
<https://www.statista.com/outlook/40110000/137/snack-food/germany?currency=eur#>
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Portal de constitución*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de:  
<http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Portal de Información*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de:  
[http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Constitución*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de:  
[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Sector Societario*. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de:  
[https://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta\\_cia\\_param.zul](https://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_param.zul)
- Trade Helpdesk. (2017). *Etiquetado de productos alimenticios*. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:co0019>
- Trade Helpdesk. (s.f.). *My export*. Recuperado el 07 de noviembre de 2017 de:  
<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=1904109000&partner=EC&reporter=DE>
- Trade Map. (2017). *Comercio bilateral entre Ecuador y Alemania -Producto: 190410 productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, p.ej. hojuelas, copos de maíz*. Recuperado el 07 de noviembre de 2017 de:

[https://www.trademap.org/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx?nvpm=3|218||276||190410|||8|1|1|2|2|1|1|1|1](https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|218||276||190410|||8|1|1|2|2|1|1|1|1)

UNESCO. (2017). *Sembrar quinua orgánica para reducir la pobreza en los Andes*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de:  
[http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/sembrar\\_quinua\\_organica\\_para\\_reducir\\_la\\_pobreza\\_en\\_los\\_ande/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/sembrar_quinua_organica_para_reducir_la_pobreza_en_los_ande/)

Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

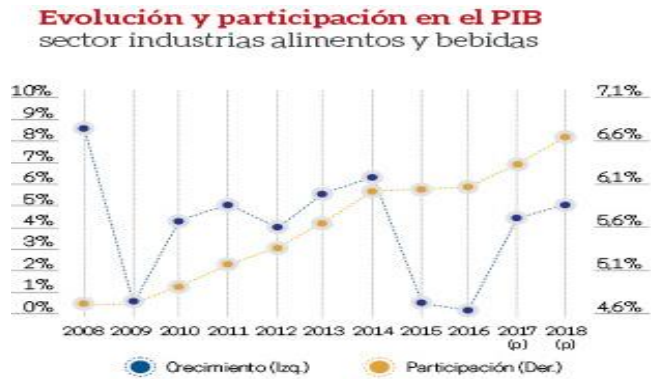


Figura No 16: Evolución y participación en el PIB del sector de alimentos y bebidas

Tomado de: Revista EKOS (2018)

## Anexo 2

Tabla No 29: Comercio bilateral entre Ecuador y Alemania de Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, p.ej. hojuelas, copos de maíz

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Alemania			Ecuador exporta hacia el mundo		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
'1904100000	Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, p.ej. hojuelas, copos de maíz	0	0	0	140	128	214

Tomado de: Trade Map (2017)

## Anexo 3

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2017  
Producto : 190410 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, p.ej. hojuelas, copos de maíz

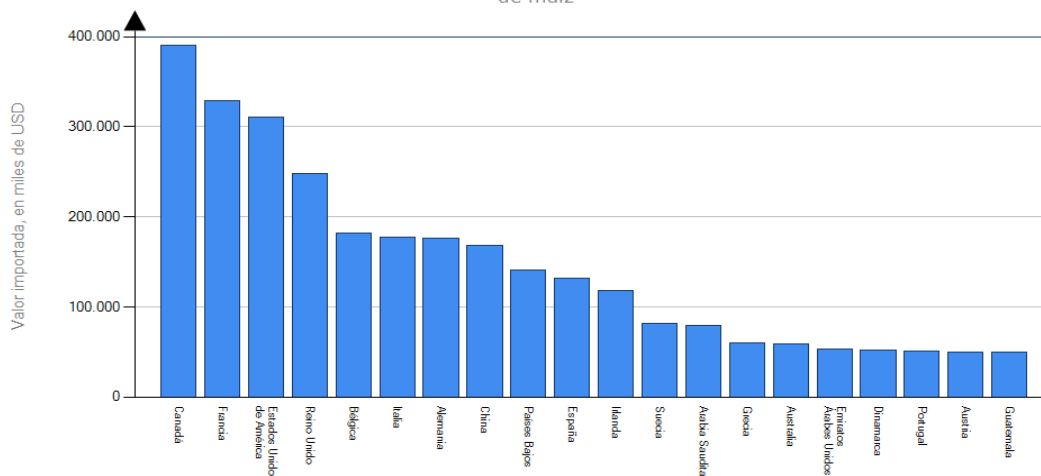


Figura No 17: Listado de países importadores de la partida 1904.10.00

Tomado de: Trade Map, 2017.

## Anexo 4

Tabla No 30: Matriz de valuación de factores externos-EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. La Suscripción del Acuerdo comercial entre Ecuador y la UE otorga un arancel del 0%.	0,09	4	0,36
2. Apoyo del Gobierno ecuatoriano para exportadores, mediante ProEcuador y el MCE.	0,04	3	0,12
3. Acceso a financiamiento en entidades financieras gubernamentales.	0,05	3	0,15
4. Control local para la calidad de productos de consumo humano por parte del ARCSA	0,03	3	0,09
5. Los productos ancestrales que transmiten una identidad cultural tienen una gran acogida.	0,08	4	0,32
5. La investigación y desarrollo en la producción de quinua por parte del INIAP y en la producción de moringa por parte de ECUAMORINGA.	0,03	2	0,06
6. Acceso a maquinaria para la producción de alimentos procesados en Ecuador.	0,05	2	0,1
8. Estabilidad económica y capacidad de pago de alimentos procesados en Alemania.	0,08	3	0,24
7. Tendencias de consumo de alimentos saludables, de origen vegetal y categorizados como "To Go" en Alemania.	0,09	4	0,36
9. Logística de transporte y organismos de control transfronterizo eficientes en Alemania.	0,05	2	0,1
<b>Total-Oportunidades</b>			<b>1,90</b>
<b>Amenazas</b>			
10. Riguroso control de ingreso de productos alimenticios de consumo humano.	0,08	3	0,24
11. Fuerte rivalidad entre competidores de diferentes países.	0,06	2	0,12
12. Alto número de productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad.	0,05	2	0,1
13. Alto poder de negociación de proveedores de materia prima (quinua y moringa)	0,09	2	0,18
14. Alta inversión inicial para la producción de alimentos procesados en gran volumen.	0,07	3	0,21
15. Proceso poco eficiente para la apertura de un negocio en Ecuador.	0,03	2	0,06
16. Desconfianza de mercados extranjeros a causa de la alta inestabilidad política de Ecuador.	0,03	2	0,06
<b>Total-Amenazas</b>			<b>0,97</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,87</b>

## Anexo 5

<https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>

Simulador Crédito
<b>Para:</b> Dayanna Proaño
<b>Tipo de Crédito:</b> Pequeñas y medianas empresas - pymes
<b>Destino:</b> Capital
<b>Forma de Pago:</b> Mensual
<b>Tasa:</b> 9.76 %
<b>Tasa Efectiva:</b> 10.21 %
<b>Monto Deseado:</b> \$ 43,156.00
<b>Plazo:</b> 3 años
<b>Sistema de Amortización:</b> Couta fija
<b>Fecha de emisión:</b> 16/06/2018
<b>NOTA:</b> "Recuerda, esta información es una simulación de crédito, para que te familiarices con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito"

Figura No 18: Simulador de Crédito - BanEcuador

Tomado de: BanEcuador, 2018

<https://www.pichincha.com/portal/Simuladores/Creditos>

### Condiciones y costo total del crédito

Fecha:	16/06/2018	Producto:	Comercial (productivo)
Plazo (meses):	36	Fecha inicio pago:	16-Jul-2018
Estado civil:	Soltero	Frecuencia de pago:	Mensual
Tasa interés nominal:	11.23%	Tipo de tasa:	Rejustable
Tipo de sistema de amortización:	Francés	Tasa contribución Solca:	0,5 %

Figura No 19: Simulador de Crédito - Banco Pichincha

Tomado de: Banco Pichincha, 2018

## Anexo 6

### ENCUESTA – Snacks Saludables

Estimado participante, solicito su colaboración completando la presente encuesta que tiene como finalidad conocer sus gustos y preferencias en cuanto a su alimentación. La información revelada guardará absoluta confidencialidad.

**1. ¿Se considera una persona que lleva una alimentación saludable?**

- SI
- NO

➤ Si su respuesta es “NO”, ha finalizado la encuesta, caso contrario continúe con la siguiente pregunta.

**ALIMENTACIÓN SALUDABLE**

**2. ¿Qué características busca en los alimentos saludables que consume? (Puede seleccionar varias opciones)**

- Vegano
- Vegetariano
- Libre de gluten
- Bajo en calorías
- Orgánico
- Otro \_\_\_\_\_



**3. Ordene según el grado de importancia que tienen para usted las siguientes categorías de alimentos.**

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Frutas					
Vegetales					
Legumbres					
Cereales					

**CONOCIMIENTO DE LOS SUPERFOODS (Quinua y Moringa)**

**4. ¿Cuál es su posición frente a la “QUINUA”?**

- Conoce, pero no ha consumido
- Ha consumido
- Desconoce
- Si su respuesta es “Ha consumido” continúe con la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 7

**5. ¿Con que frecuencia consume “QUINUA”?**

- A diario
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Otro\_\_\_\_\_

**6. ¿En qué presentación ha consumido “QUINUA”?**

- Gramo Natural
- Ingrediente de un alimento procesado



**7. ¿Cuál es su posición frente a la “MORINGA”?**

- Conoce, pero no ha consumido
- Ha consumido
- Desconoce
- Si su respuesta es “Ha consumido” continúe con la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 10

**8. ¿Con que frecuencia consume “MORINGA”?**

- A diario
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Otro\_\_\_\_\_

**9. ¿En qué presentación ha consumido “MORINGA”?**

- Polvo
- Ingrediente de un alimento procesado



- Ingrediente de una bebida



**10. ¿Cuál es el medio por el cual se informa sobre nuevos productos alimenticios saludables? (Puede seleccionar varias opciones)**

- Páginas Web

- Redes Sociales
- Televisión
- Revistas de salud
- Stand de degustación
- Otro \_\_\_\_\_

**CONSUMO DE SNACKS SALUDABLES**

➤ **Snacks saludables**

Los snacks saludables son un tipo de alimento que generalmente se utiliza para satisfacer el hambre entre comidas, proporcionando cierta cantidad de energía y nutrientes al organismo.

**11. ¿Consumo usted lo que se considera un “snacks saludables”?**

- Si
- No

➤ Si su respuesta es “NO”, lea la sección “DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO”

**12. ¿Con que frecuencia consume snacks saludables?**

- A diario
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Otro \_\_\_\_\_

**13. Ordene los siguientes factores según el grado de importancia para usted, en el momento de comprar un snack saludable**

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Sabor					
Precio					
Marca					
Empaque					
Contenido Nutricional					
Certificaciones					

**14. ¿Qué tipos de snacks saludables consume con mayor frecuencia? (Puede seleccionar varias opciones)**

- Barras



- Galletas



- Granola



- Chips



- Otros \_\_\_\_\_

**15. ¿En qué cantidad compra generalmente los snacks saludables que consume?**

- 300 gr
- 150 gr
- 45 gr
- Otro \_\_\_\_\_

**16. ¿En qué lugar prefiere comprar los snacks saludables que consume? (Seleccione un lugar de preferencia)**

- Supermercados

- Tiendas naturistas
- Farmacias
- Tiendas especializadas
- Máquinas expendedoras
- Otro \_\_\_\_\_

➤ **Descripción del Snack:**

Chips horneados de sal de origen vegetal, elaborados a base de Quinoa con Moringa cuya producción proviene de agricultores ecuatorianos.

**Quinoa:**

La Quinoa es un cereal producido en los andes ecuatorianos por agricultores de la región. Este cereal es una buena alternativa libre de gluten, además de destacarse por su alto contenido de proteína, calcio y magnesio.

**Moringa Oleífera**

Planta utilizada con fines medicinales y alimenticios, debido a su importante valor nutricional ya que provee altos contenidos de minerales, proteínas, vitaminas, antioxidantes y aminoácidos. Además de tener componentes que controlan los altos niveles de glucosa, ayuda a prevenir la anemia y tiene propiedades anticancerígenas.

**17. Considerando las características antes mencionadas, ¿qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por el snack?**

- 1-2 euros
- 2-3 euros
- 3-4 euros
- 4-5 euros
- Más de 5 euros

**18. ¿Qué tan interesante es para usted la idea del producto en una escala del 1 (muy interesante) al 5 (nada interesante)?**

1	2	3	4	5

- Si su respuesta es “**Nada interesante (5)**” responda la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 20.

**19. ¿Especifique por qué razón la idea del producto le resulta “nada interesante”?**

**20. ¿Qué tan probable es que compre el snack en una escala del 1 (muy probable) al 5 (nada probable)?**

1	2	3	4	5

**INFORMACIÓN DEL CONSUMIDOR**

**Edad:**

- 20-25
- 26-35
- 36-45
- 46-59
- 60 en adelante

**Género**

- Femenino
- Masculino

**¿Cuál es el método principal que utiliza para cuidar su salud? (Seleccione el método más relevante)**

- Alimentación saludable
- Practicando deporte
- Tomando líquidos
- Descansando
- Otros \_\_\_\_\_

## Anexo 7

### Tablas de contingencia: Preferencias del consumidor

Tabla No 31: Características demandadas en snacks saludables

¿Qué características busca en los alimentos saludables que consume?	¿Consume "snacks saludables"?	
	SI	NO
Vegano	35,71%	0,00%
Vegetariano	14,29%	0,00%
Libre de gluten	7,14%	0,00%
Bajo en calorías	21,43%	0,00%
Orgánico	21,43%	100,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla No 32: Importancia de los vegetales

Ordene según el grado de importancia que tienen para usted las siguientes categorías de alimentos (Vegetales)	¿Consume "snacks saludables"?	
	Si	No
Muy importante	71,43%	100,00%
Importante	28,57%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla No 33: Importancia de los cereales

Ordene según el grado de importancia que tienen para usted las siguientes categorías de alimentos (Cereales)	¿Consume "snacks saludables"?	
	Si	No
Muy importante	35,71%	66,67%
Importante	57,14%	33,33%
Indiferente	7,14%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo 8

### Tablas de contingencia: Intensión de compra

Tabla No 34: Intensión de compra de personas que consumen "snacks saludables"

¿Qué tan probable es que compre el snack en una escala del 1 (muy probable) al 5 (nada probable)?	¿Consume "snacks saludables"?	
	Si	No
Muy probable	57,14%	0,00%
Probable	35,71%	0,00%
Indiferente	7,14%	66,67%
Poco Probable	0,00%	33,33%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo 9

### Tablas de contingencia: Frecuencia y cantidad de consumo

Tabla No 35: Cantidad de consumo de Chips

¿En qué cantidad compra generalmente los snacks saludables que consume?	¿Qué tipos de snacks saludable consume con mayor frecuencia?			
	Barras	Granola	Chips	Otros
150 gr	40,00%	100,00%	33,33%	100,00%
45 gr	60,00%	0,00%	66,67%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla No 36: Frecuencia de consumo de Chips

¿Con que frecuencia consume snacks saludables?	¿Qué tipos de snacks saludable consume con mayor frecuencia?			
	Barras	Granola	Chips	Otros
A diario	40%	40%	33%	100%
Semanalmente	20%	20%	67%	0%
Quincenalmente	0%	20%	0%	0%
Mensualmente	40%	20%	0%	0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Anexo 10

#### Tablas de contingencia: Segmentación demográfica

Tabla No 37: Intensión de compra por edad

Edad	¿Qué tan probable es que compre el snack?			
	Muy probable	Probable	Indiferente	Poco probable
20-25	75,00%	40,00%	33,33%	0,00%
26-30	25,00%	20,00%	33,33%	0,00%
41-50	0,00%	40,00%	0,00%	100,00%
51-60	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### Anexo 11

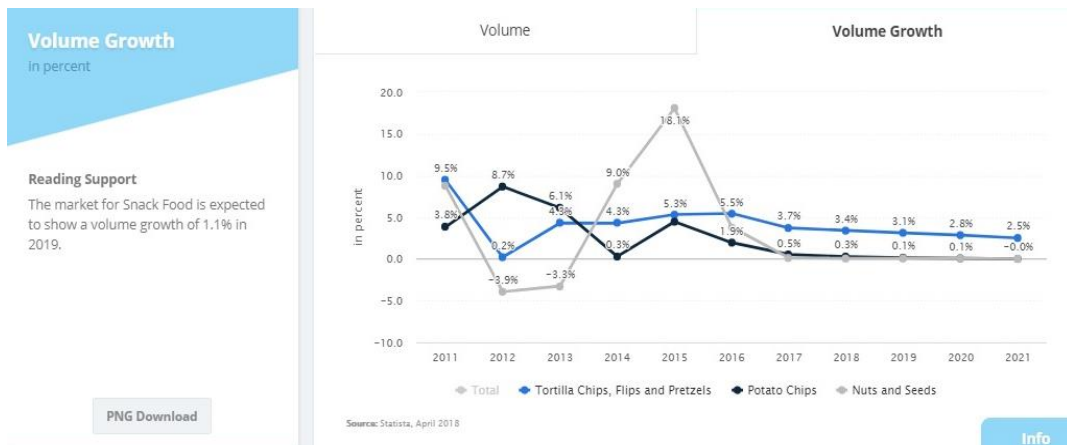


Figura No 20: Crecimiento del volumen de mercado de Snacks en Alemania

Tomado de: Statista, 2017

### Anexo 12

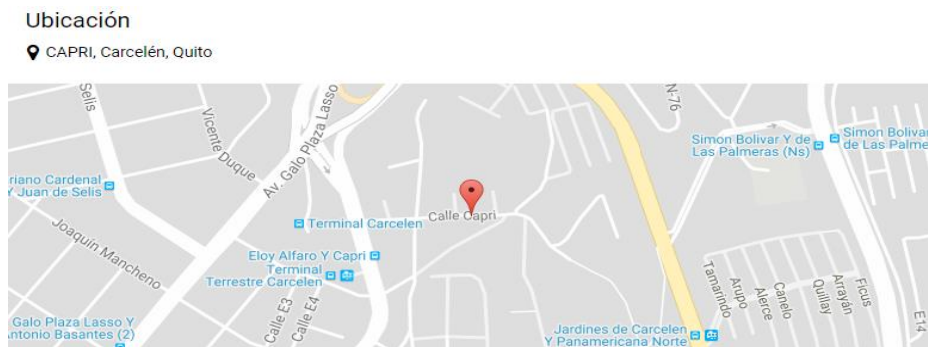


Figura No 21: Ubicación de la planta de producción

Tomado de: Plusvalía

### Anexo 13

Tabla No 38: Proceso productivo

PROCESO PRODUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE 450 PAQUETES		
Actividad	Tiempo (min)	Encargado
<b>FASE 1</b>		
Recepción de materia prima	5	Operarios
Control de calidad de insumos	10	Supervisor
Almacenamiento de materia prima	15	Operarios
<b>FASE 2</b>		
Programación de la producción	5	Operario 2
Preparación y pesado de insumos	12	Operarios 1
Colocación de insumos en la maquinaria	12	Operario 2
Sistema de mezclado	10	Operarios - Maquinaria
Sistema de horneado	28	
Sistema de enfriamiento	15	
Saborizado del producto	7	
Control de calidad de la producción	20	Supervisor
<b>FASE 3</b>		
Empacado al vacío	25	Operario 1
Verificación del producto terminado	25	Supervisor
Empaque y embalaje del producto	30	Operarios
Almacenaje de las caja	20	Operarios
*El costo de cada actividad está relacionado al sueldo percibido por cada encargado		

### Anexo 14

Tabla No 39: Capacidad Instalada

CAPACIDAD DE LA MAQUINARIA						
	kg/h	Kg de insumos por paquete	Paquetes de snacks/h	Cantidad de ventas mensuales	Utilización de la Capacidad	Observaciones
Capacidad normal	120	1,6	75	6454	72%	Inicio del proyecto
Capacidad máxima	160	1,6	100	11065	92%	Final del proyecto

### Anexo 15

Tabla No 40: Costos de Materia Prima

PRODUCCIÓN DE UN PAQUETE DE "ETNISCIPS" DE 45GR			
Materia Prima Directa	Costo unitario (kg o litro)	Cantidad por paquete	Costo total
Harina de quinua orgánica	\$ 1,60	0,03	\$ 0,05
Agua	\$ 0,08	0,06	\$ 0,005
Sal	\$ 0,40	0,0006	\$ 0,0003
Aceite de girasol	\$ 1,60	0,05	\$ 0,08
Moringa	\$ 8,50	0,002	\$ 0,02
<b>Total Materia Prima Directa</b>			<b>\$ 0,15</b>
Materia Prima Indirecta	Costo unitario	Cantidad por paquete	Costo total
Empaque mate laminado	\$ 0,04	1	\$ 0,04
Caja de Cartón (para 48 unidades)	\$ 0,83	0,02	\$ 0,01
<b>Total Materia Prima Indirecta</b>			<b>\$ 0,04</b>
<b>Total Costos de Materia Prima</b>			<b>\$ 0,19</b>

## Anexo 16

Tabla No 41: Detalle de Inversiones

Detalle		Cantidad	Costo Unitario	Costo total
<b>Equipo de Producción</b>	CHIPS MAKING MACHINE/MODELO YL65	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
<b>Equipo de soporte</b>	Balanza de exactitud (100 kg)	1	\$ 57,00	\$ 57,00
<b>Equipo de Computación</b>	Portátil 245 G6 Dvdrw Lic Original Win 10	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
	Impresora-escáner-copiadora Epson Xp440	1	\$ 145,00	\$ 145,00
<b>Equipo de Oficina</b>	Escritorio	3	\$ 115,00	\$ 345,00
	Sillas de escritorio	3	\$ 30,00	\$ 90,00
	Teléfono Alcatel T20.ex	2	\$ 20,00	\$ 40,00
	Archivador metálico	1	\$ 75,00	\$ 75,00
<b>Intangibles</b>	Software Acata - Plan Lite	3	\$ 59,00	\$ 177,00
Total				\$ 21.979,00

## Anexo 17

### CUBICAJE

Contenedor de 20'	
Dimensiones	
Alto (cm)	239
Ancho (cm)	235
Largo (cm)	589
Capacidad máxima (kg)	28.180
Capacidad cúbica (m3)	33,20
Ratio cm3-m3 (marítimo)	1.000.000

Fuente: Affari Group

### CAPACIDAD POR CONTENEDOR

Por Volumen	553
Por Peso	13.046

Plan de Estiba	
<b>Forma 1:</b>	<b>551</b>
largo-largo	12
ancho-ancho	8
alto-alto	6
<b>Forma 2:</b>	<b>551</b>
largo-ancho	20
ancho-alto	6
alto-largo	5
<b>Forma 3:</b>	<b>551</b>
largo-alto	15
ancho-largo	5
alto-ancho	8

### COSTOS EXPORTACIÓN - FOB

Detalle	Costo
Paletizado (por palet)	\$ 3,50 \$ 4,45
Embalaje (por palet)	\$ 0,95

Operador Logístico	Trasporte local	\$ 63,00
	Tramitología	\$ 250,00
	Almacenaje	\$ 7,00
	<b>Total-Operador Logístico (por envío)</b>	<b>\$ 320,00</b>

Fuente: Renda Exportaciones

Caja	
Dimensiones	
Unidades	48
Alto (cm)	40
Ancho (cm)	30
Largo (cm)	50
Peso bruto (kg)	2,16
Peso net	3,66
Volumen (cm3)	60.000
Volumen (m3)	0,06

### CAPACIDAD POR PALLET

Ancho (120cm)	4
Largo (100cm)	2
Alto (200cm)	5

Cajas por piso	8
Pisos	5
<b>Total cajas por palet</b>	<b>40</b>
Unidades por caja	48
Unidades por palet	1.920

Figura No 22: Cubicaje y costos logísticos

## Anexo 18

Tabla No 42: Estado de resultados proyectado a 5 años

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 119.595,49	\$ 133.786,02	\$ 152.994,10	\$ 172.804,28	\$ 199.179,85
Costo de los productos vendidos	\$ 42.278,81	\$ 46.490,97	\$ 56.587,43	\$ 60.200,80	\$ 65.461,22
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 77.316,68</b>	<b>\$ 87.295,06</b>	<b>\$ 96.406,67</b>	<b>\$ 112.603,48</b>	<b>\$ 133.718,63</b>
Gastos sueldos	\$ 26.458,80	\$ 29.005,06	\$ 29.825,51	\$ 30.670,12	\$ 31.539,63
Gastos generales	\$ 60.822,72	\$ 47.170,48	\$ 47.501,80	\$ 48.565,65	\$ 50.341,45
Gasto de depreciación	\$ 2.463,19	\$ 2.463,19	\$ 2.463,19	\$ 2.463,19	\$ 2.463,19
Gastos de amortización	\$ 35,40	\$ 35,40	\$ 35,40	\$ 35,40	\$ 35,40
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ (12.463,43)</b>	<b>\$ 8.620,93</b>	<b>\$ 16.580,77</b>	<b>\$ 30.869,12</b>	<b>\$ 49.338,97</b>
Gastos de intereses	\$ 2.074,49	\$ 1.320,17	\$ 485,13	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ (14.537,92)</b>	<b>\$ 7.300,75</b>	<b>\$ 16.095,64</b>	<b>\$ 30.869,12</b>	<b>\$ 49.338,97</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1.095,11	\$ 2.414,35	\$ 4.630,37	\$ 7.400,85
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ (14.537,92)</b>	<b>\$ 6.205,64</b>	<b>\$ 13.681,29</b>	<b>\$ 26.238,75</b>	<b>\$ 41.938,12</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.551,41	\$ 3.420,32	\$ 6.559,69	\$ 10.484,53
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (14.537,92)</b>	<b>\$ 4.654,23</b>	<b>\$ 10.260,97</b>	<b>\$ 19.679,06</b>	<b>\$ 31.453,59</b>





## Anexo 20

Tabla No 44: Estado de Flujo de Efectivo

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ -14.690,38	\$ 7.173,48	\$ 12.597,43	\$ 22.070,74	\$ 34.202,89
Utilidad Neta	\$ -	\$ -14.537,92	\$ 4.654,23	\$ 10.260,97	\$ 19.679,06	\$ 31.453,59
Depreciación	\$ -	\$ 2.463,19	\$ 2.463,19	\$ 2.463,19	\$ 2.463,19	\$ 2.463,19
Amortización	\$ -	\$ 35,40	\$ 35,40	\$ 35,40	\$ 35,40	\$ 35,40
Δ CXC	\$ -	\$ -3.036,98	\$ -355,33	\$ -482,14	\$ -495,82	\$ -676,91
Δ Inventario PT	\$ -973,75	\$ -384,88	\$ -44,11	\$ -87,91	\$ -42,78	\$ 559,68
Δ Inventario MP	\$ -350,79	\$ -116,78	\$ -158,57	\$ -163,25	\$ -212,43	\$ 1.624,77
Δ Inventario SF	\$ -	\$ -42,07	\$ -57,12	\$ -58,81	\$ -76,53	\$ 585,32
Δ CXP Proveedores	\$ 1.324,54	\$ 158,85	\$ 215,69	\$ 222,06	\$ 288,96	\$ -2.210,09
Δ Sueldo por Pagar	\$ -	\$ 770,81	\$ -1,22	\$ 127,24	\$ -1,47	\$ -1,51
Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 421,32	\$ 280,68	\$ 433,16	\$ 369,45
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -21.979,00	\$ -	\$ -	\$ -1.195,00	\$ -	\$ -
Adquisición PPE e intangibles	\$ -21.979,00	\$ -	\$ -	\$ -1.195,00	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 46.979,00	\$ -7.048,61	\$ -7.802,93	\$ -8.637,96	\$ -	\$ -
Δ Deuda a largo plazo	\$ 23.489,50	\$ -7.048,61	\$ -7.802,93	\$ -8.637,96	\$ -	\$ -
Δ Pago dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Capital	\$ 23.489,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTONETO EN EFECTIVO</b>	\$ 25.000,00	\$ -21.738,99	\$ -629,45	\$ 2.764,47	\$ 22.070,74	\$ 34.202,89
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		\$ 25.000,00	\$ 3.261,01	\$ 2.631,56	\$ 5.396,03	\$ 27.466,77
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	\$ 25.000,00	\$ 3.261,01	\$ 2.631,56	\$ 5.396,03	\$ 27.466,77	\$ 61.669,65

